

---

MULHERES EM LUGARES DE GESTÃO DE TOPO:  
ENTRAVES À MUDANÇA

**Joana Mafalda Ribeiro Machado**

---

Dissertação

Mestrado em Gestão Comercial

---

Orientado por:

**Professora Doutora Maria Teresa Campos Proença**

**Professora Doutora Eva Teresa Valente Dias de Oliveira**

---

2018

## NOTA BIOGRÁFICA

Joana Mafalda Ribeiro nasceu no Porto no ano de 1993. Frequentou o ensino obrigatório em Matosinhos. Em 2011 ingressou no ensino superior na licenciatura em Economia da Faculdade da Economia do Porto, terminando tal percurso em 2014. Nesse mesmo ano, teve a sua primeira experiência laboral – entrando num programa de *trainees* na área comercial de uma empresa de comércio (por grosso de bebidas alcoólicas).

Neste momento, encontra-se em fase de conclusão do mestrado em gestão comercial, enquanto continua a desempenhar funções na empresa acima supracitada. Atualmente desempenha funções no pelouro da área financeira.

## **AGRADECIMENTOS**

Queria agradecer a algumas pessoas que durante este percurso foram determinantes para o sucesso deste estudo.

À minha orientadora, a Professora Doutora Teresa Proença e à minha co-orientadora, Professora Doutora Eva Teresa Valente Dias de Oliveira pelo incentivo, confiança, e disponibilidade que demonstraram durante esta longa trajetória.

Aos meus pais por tudo que me proporcionaram ao longo da vida, por terem sempre acreditado em mim.

À minha irmã pelo incentivo, pelo carinho, pela sua infinita paciência.

À minha família pelo apoio incondicional.

Aos meus amigos que sempre me motivaram e acreditaram em mim.

Um muito obrigado a todos aqueles que possibilitaram a concretização desta etapa da minha vida.

## RESUMO

Nos últimos anos, muito estudos têm sido desenvolvidos na tentativa de compreender os motivos por detrás da reduzida presença feminina em cargos de liderança. O presente estudo tem como objetivo principal evidenciar possíveis causas explicativas deste panorama.

Como metodologia, foi utilizado um inquérito por questionário e posterior análise dos dados. Foi analisado o impacto que as crenças de liderança de género e o género da chefia têm sobre as expetativas de progressão na carreira dos funcionários do sexo feminino. Para o estudo dessa relação, também se analisou o efeito que a identificação com o género pode ter.

Os resultados obtidos concluíram que as crenças de liderança com que as mulheres são confrontadas no local de trabalho não são ligadas ao género. Contudo, as mesmas crenças de liderança apresentam uma relação negativa, ainda que, não significativa, com as suas expetativas de progressão na carreira.

Também se concluiu que as expectativas de progressão para lugar de topo são, somente, influenciadas pela composição da equipa, isto é, mulheres inseridas em equipas constituídas na sua maioria por mulheres tendem a ter menores expectativas de carreira.

Verificou-se também que as mulheres não mostram preferência pelo género da chefia, assim como, o género da chefia não influencia as suas expectativas profissionais. Relativamente à identificação com o género, constatou-se que a mesma não tem nenhum efeito na relação entre crenças de liderança e expectativas de progressão

Assim, na amostra analisada neste estudo as expectativas de progressão na carreira não são influenciadas por crenças de género, género da chefia ou pela identificação com o género.

## **ABSTRACT**

In recent years there have been numerous studies carried out in an attempt to understand the cause of the stark presence of women in senior positions. This study aims to address possible factors as to why this may be.

For the methodology, a questionnaire survey and a factorial analysis was carried out. The impact of beliefs when concerning gender leadership positions and gender of senior management was analyzed to understand the affects this can have on employees. As a means of studying this relationship, the effect of identifying with a gender was also analyzed.

The results obtained conclude that the leadership beliefs with which women are confronted at workplace are not gender-related. However, the same leadership beliefs have a negative, although not significant, relationship with their career progression expectations.

It was also concluded that the expectations of progression to senior positions are only influenced by the composition of the team. That is, women inserted in teams constituted mostly by women tend to have lower career expectations.

It was also verified that women do not show preference for the gender of senior management, as well as, the gender of the senior management does not influence their professional expectations

From the sample analyzed in this study, it is clear that expectations of progression in a chosen career are not influenced by gender beliefs, genders in senior positions or identifying with said gender.

# ÍNDICE

NOTA BIOGRÁFICA .....	i
AGRADECIMENTOS.....	ii
RESUMO .....	iii
ABSTRACT .....	iv
ÍNDICE DE TABELAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	viii
1. INTRODUÇÃO .....	1
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	2
2.1. MULHERES EM LUGARES DE TOPO.....	2
2.2. RAZÕES PARA A SUB-REPRESENTAÇÃO DE MULHERES EM LUGARES DE TOPO .....	3
2.2.1. ESTEREÓTIPOS DE GÉNERO.....	3
2.2.1.1. IDENTIFICAÇÃO COM O GÉNERO.....	5
2.2.1.2. ELIMINAR ESTEREÓTIPOS DE GÉNERO.....	5
2.2.2. GLASS CEILING .....	6
2.2.3. STICKY FLOOR.....	7
2.2.4. QUEEN BEE .....	8
2.3. QUAIS O BENEFÍCIOS DA PROMOÇÃO DAS MULHERES .....	12
2.4. QUAIS OS ESFORÇOS DAS VÁRIAS ENTIDADES.....	13
2.4.1. EMPRESAS .....	14
2.4.2. ESTADO.....	17
3. OBJETIVOS E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO .....	18
4.1. METODOLOGIA.....	19
4.2. MEDIDAS.....	20
5. RESULTADOS.....	22
5.1. CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	22
5.2. ANÁLISE FATORIAL.....	24
5.3. NORMALIDADE .....	30
5.4. ESTATÍSTICA DESCRITIVA E ANÁLISE DE CORRELAÇÕES .....	30
5.5. ANÁLISE DAS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO .....	32
5.6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	45
6. CONCLUSÕES.....	47
6.1. LIMITAÇÕES DO ESTUDO (E FUTURAS INVESTIGAÇÕES).....	47
7. REFÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	49
8. ANEXOS .....	56
ANEXO A .....	56
ANEXO B.....	61

ANEXO C .....	63
ANEXO D.....	65
ANEXO E .....	67
ANEXO F.....	68
ANEXO G.....	69
ANEXO H.....	70
ANEXO I.....	71
ANEXO J.....	72
ANEXO K.....	73

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Dados sociodemográficos da amostra .....	23
Tabela 2- Dados relativos à situação profissional da amostra .....	24
Tabela 3-Estatística Descritiva da idade.....	24
Tabela 4- Teste KMO e teste de esfericidade de Bartlet para as medidas que medem as crenças.....	26
Tabela 5-Análise de componentes da escala de crenças de liderança .....	26
Tabela 6-- Confiabilidade dos itens e da escala expectativas de crenças ligadas ao género..	27
Tabela 7- Teste KMO e teste de esfericidade de Bartlet para as medidas que medem a identificação com o género .....	27
Tabela 8 - Análise de componentes da escala de identificação com o género.....	28
Tabela 9-- Confiabilidade dos itens e da escala expectativas de identificação com o género .....	28
Tabela 10 - Teste KMO e teste de esfericidade de Bartlet para as medidas que medem expectativas de progressão na carreira.....	29
Tabela 11-Análise de componentes da escala de progressão na carreira.....	29
Tabela 12- Confiabilidade dos itens e da escala expectativas de progressão na carreira.....	30
Tabela 13-Testes de normalidade das variáveis em estudo" .....	30
Tabela 14 -Média, desvios-padrão e correlações entre as variáveis, calculadas através do coeficiente de correlação .....	32
Tabela 15- Distribuição das crenças das inquiridas .....	33
Tabela 16 - Média,Desvio Padrão e Erro Padrão da média - crenças femininas & masculinas .....	34
Tabela 17- Teste t-student de amostras emparelhadas.....	35
Tabela 18- Coeficiente de correlação Pearson.....	35
Tabela 19- GLM Multivariado   Expetativas de progressão .....	37
Tabela 20-GLM Multivariado   Expetativas de lugar de topo .....	37
Tabela 21- Estatística descritiva   Expectativas de lugar de topo.....	38
Tabela 22-Tabulação cruzada preferência vs género da chefia.....	38
Tabela 23-- Teste Qui Quadrado .....	39
Tabela 24-Caraterização das expectaticas de progressão pelo género da chefia .....	40
Tabela 25-Teste T de student expectativas de progressão .....	40
Tabela 26-Caraterização das expectativas de lugar de topo pelo género da chefia .....	41
Tabela 27-Teste T de student expectativas de lugar de topo .....	41
Tabela 28-Descrição do Teste de Mediação (1ª Condição).....	43
Tabela 29 - Resultados da Regressão Linear Múltipla.....	44



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Esquema BSRI (Bem et al,1981) .....	33
Figura 2 - Modelo de Mediação.....	42
Figura 3- Modelo de Moderação .....	44

## 1. INTRODUÇÃO

Em pleno século XXI constatamos que muitas das questões da desigualdade de género, no que diz respeito ao acesso à educação e ao mercado de trabalho, já se encontram parcialmente extintas, principalmente nos países desenvolvidos. A eliminação total de atitudes discriminatórias com base no género é um objetivo primordial, quer por parte de organizações, quer por parte de entidades governamentais (OCDE,2012). Para isso, ao longo dos últimos anos, estes organismos têm desenvolvido mecanismos que apoiam a ascensão feminina e, simultaneamente, criam penalizações para quem tem atitudes discriminatórias.

Apesar de tudo estar a caminhar, gradualmente, no sentido da igualdade de género, quando se observa organogramas de empresas, a realidade ainda é outra, uma vez que, quanto maior o poder do cargo, menor (ou mesmo inexistente) a presença feminina. Apesar de as atitudes discriminatórias serem penalizadas em termos de políticas e de discurso, e de também serem socialmente condenadas, elas continuam a existir. (OCDE,2012). Prova disso é que quase todas as pessoas conseguem relatar episódios em que houve favorecimento com base no género, ou seja, há a noção e conhecimento de que existem ainda barreiras sociais que impedem a ascensão das mulheres. Na literatura, este fenómeno, de existência de barreiras, que impedem as mulheres de ascenderem a cargos de gestão de topo é conhecido como *glass ceiling* (Ezzedeen et al,2015).

Numa primeira fase do presente estudo, através da revisão bibliográfica, irão ser expostas as barreiras já identificadas que impedem a ascensão feminina a lugares de topo, assim como, as medidas que várias entidades têm vindo a aplicar, de modo a eliminar essas mesmas “barreiras”.

Numa segunda fase, pretende-se analisar se as crenças de liderança ligadas ao género e o género das chefias influenciam as expectativas de carreira. Além desta relação direta, também se introduziu a variável “identificação com o género”, a fim de verificar se a mesma tem algum impacto na relação entre crenças e progressão.

## **2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **2.1. MULHERES EM LUGARES DE TOPO**

Vivemos na era da globalização, por isso, é cada vez mais frequente as empresas estarem presentes em todos os continentes, o que as obriga a saber lidar com a diversidade (género, religião, cultural, e de etnias) nas suas equipas. (Evans,2014). Esta promoção da diversidade dentro das organizações, se por um lado traz desafios de gestão, por outro traz benefícios, uma vez que as empresas passam a ter várias perspetivas para a resolução dos problemas, surgindo assim soluções inovadoras (Dezső et al,2016). A diversidade é vista como uma mais-valia pelas empresas, uma vez que o talento é uma vantagem difícil de replicar. (Barsh et al,2012), sendo por isso um objetivo de negócio assumido (Duch et al,2006).

Porém, independentemente da localização da empresa (Adams,2016). Para conseguir atingir esse lugar, a maioria dos colaboradores tem conhecimento de que vai ter de despende muito tempo e esforço, uma vez que existem barreiras individuais (experiência profissional e idade) e estruturais (tamanho da empresa e setor de atividade) – as quais dificultam a mobilidade vertical dos colaboradores nas organizações (Marques,2015).

Até há umas décadas, a “barreira” do género era um tema de grande preocupação por parte dos Estados e das empresas, porém, esta, tem sido aos poucos eliminada, sendo prova disso o incremento da presença das mulheres no mundo laboral renumerado (Curran,1998; Ellemers, 2012;OCDE,2012). A análise do variável género tem sido de grande relevo, uma vez que esta interfere e condiciona as relações na sociedade por via de vários mecanismos de cariz institucional, interativo e individual. Assim, por exemplo: (Wall et al,2016):

- Nível institucional - as políticas públicas, a legislação, as normas e regras organizacionais distribuem recursos e oportunidades de acordo com o género do indivíduo.
- Nível da interação- Na sociedade há os papéis de género, que são descritos como, comportamentos situados e enquadrados por normas e expectativas de género

- Nível individual – no processo de socialização ao longo da vida com os envolventes, quer na família quer dos grupos de pares, e ainda ao nível da cultura dominante, somos influenciados na representação dos papéis de género nas mais diversas esferas da vida pública e privada.

Mas se por um lado as mulheres estão a ganhar terreno na posições de liderança, por outro, ainda é notória a diferença entre posições e experiências proporcionadas a homens e mulheres (Bruckmüller et al,2010) No caso concreto do papel de líder parece continuar a existir segregação de género (García e López, 2009). Por exemplo, quando se observa os lugares mais cimeiros das empresas ainda é visível esta “barreira do género”, assim como ainda são notórias as diferenças salariais (Curran,1988). Existe por isso uma concordância generalizada que, para se tornarem líderes as mulheres enfrentam mais barreiras do que os homens, sendo que estas barreiras são ainda mais evidentes em papéis de liderança dominados pelos homens (Eagly, 2001).

## **2.2. RAZÕES PARA A SUB-REPRESENTAÇÃO DE MULHERES EM LUGARES DE TOPO**

### **2.2.1. ESTEREÓTIPOS DE GÉNERO**

Uma das barreiras que impede o avanço das mulheres nas organizações são os estereótipos de género (Duch e Bono,2006) – “os quais têm a ver com as crenças amplamente partilhadas na sociedade sobre o que é ser homem ou ser mulher” (Cardona et al, 2011). Tradicionalmente, são atribuídos aos homens papéis e responsabilidades, no domínio público, de: sustento, orientação para resultados, competitividade e força. E por sua vez, à mulher, são atribuídos papéis nos domínios privado e de cuidado, com base em características mais emocionais e relacionais. (Agostinho et al,2013). Esses estereótipos de género produzem avaliações negativas para as mulheres, uma vez que sugerem que as mulheres têm menos capacidades de liderança, de equilíbrio de vida profissional e familiar.(Derks et al, 2015).E é a partir destas ideias pré-concebidas, sobre as atitudes e os comportamentos da figura feminina, que se continua a difundir a ideia de que este grupo não

apresenta capacidade para liderar em situações de grande responsabilidade e/ou com autonomia (Loureiro et al, 2008).

O problema dos estereótipos de género é que eles apresentam um forte cariz normativo, pois, não só, assumem uma descrição das supostas características de homens e mulheres; como também, consubstanciam uma visão prescritiva dos comportamentos (papéis de géneros). Assim, os estereótipos veiculam, ainda que, implicitamente normas de conduta. (Basow,1992; Eagly,1987).

Estas crenças de género, ao criarem expectativas em relação ao comportamento dos indivíduos, fazem com que a sociedade espere que o indivíduo “modelo” seja aquele com o qual tem maior interação, e, ao qual, conseqüentemente, consegue fazer atribuição de comportamentos. (Eagly,2001; Ellemers,2012)). Isto significa que numa sociedade em que a maioria dos lugares de liderança são ocupados por homens, a expectativa é que um bom líder adote comportamentos masculinos (Eagly,1987). Conseqüentemente, o facto do papel de líder ser considerado masculino, resulta com que as pessoas deem maior credibilidade e apoio aos homens (Garci e López, 2009), o que reforça, ainda mais, que estes são melhores no papel de líder. (Eagly,2001)

O local de trabalho não escapa às desigualdades de género e à perpetuação de estereótipos, uma vez que, acaba por ser um local central de replicação das desigualdades de vigentes na sociedade. (Santos et al, 2014). As desigualdades de género encontram-se mais ou menos explícitas nas organizações, o que é verificável, analisando os indicadores que revelam a estrutura e distribuição dos recursos humanos. (Agostinho et al,2013).

Sobre a discriminação de género em papéis de liderança, pode ainda se recorrer a Teoria do papel social (Eagly,1987) Esta teoria “tem como pressuposto considerar as diferenças sexuais como produto do papel social que regulamenta a vida dos adultos. O papel social regulamenta a vida adulta, não só em termos de normas de conduta a seguir, mas também em termos de comportamentos esperados - expectativas criadas. A ênfase é considerar a pessoa como um recipiente de pressões sociais, embora colabore ativamente na criação destas pressões. A pressão social que os elementos do grupo experienciam é evidente e surge como a maior fonte do seu comportamento.” (Silva,1999 p.65)

Verifica-se, pois, que as mulheres líderes encontram-se numa situação de dupla perda, isto é, se o seu comportamento for de encontro ao estereótipo feminino, então não são adequadas para liderar; mas se o seu comportamento for consistente com o estereótipo de líder, então, não têm o comportamento adequado de uma mulher. (da Silva ,2018).

#### **2.2.1.1. IDENTIFICAÇÃO COM O GÉNERO**

Perante este panorama, de constatarem que o grupo de género as penaliza, as mulheres concentram-se muito na sua performance individual, tentando ser tão valorizadas como os seus colegas homens, adotando atitudes de distanciamento do seu grupo de género para serem bem-sucedidas na organização (Derks, et al, 2011).

Este distanciamento ao grupo, deve-se ao facto de as líderes desejarem reduzir a associação entre elas e o grupo menos bem sucedido de mulheres (Derks et al,2016). Ou seja, quando as líderes percebem que o género é uma barreira para o seu sucesso futuro, optam por se distanciar do seu grupo de género e focar-se no individual (Schmitt et al, 2002). Este comportamento é mais visível num grupo onde a mulher esteja em minoria pois, aí, é maior o risco de pré-julgamento ou de atribuição de comportamentos estereotipados (Loureiro et al, 2008)

Como estratégia, essas mulheres evitam demonstrar em excesso a sua feminilidade, acreditando que assim serão levadas mais a sério como profissionais, alterando a sua forma de vestir, de falar e de agir (Loureiro et al, 2008; Oakley,2000).

#### **2.2.1.2. ELIMINAR ESTEREÓTIPOS DE GÉNERO**

Estando numa época em que as atitudes discriminatórias de género são penalizadas, a verdade é que, estas crenças de liderança com base no género continuam a persistir e a influenciar as perceções individuais sobre que género deve ocupar as posições de liderança (Ellemers,2012; OCDE 2012).

Há duas possibilidades para tentar eliminar os estereótipos de género: (Ellemers,2012):

>Mudanças dos papéis sociais, por exemplo mais mulheres a ocupar lugares de gestão e executivos

>Intervenções organizacionais, como formação em diversidade, que ajude e diminuir os estereótipos de género, assim como as atitudes negativas.

Por se tratar de um problema cultural, é uma variável difícil de mudar através da política, uma vez que implica mudar atitudes e crenças nos indivíduos. (Haveman,2012).

### **2.2.2. GLASS CEILING**

Este termo surgiu para tentar explicar as barreiras invisíveis com as quais as mulheres são confrontadas ao tentarem evoluir nas suas carreiras e a metáfora do vidro pretende demonstrar essa mesma invisibilidade – as mulheres conseguem ver os seus colegas (homens) a atingirem cargos executivos altos, enquanto elas ficam retidas em cargos de gestão intermédia (Marques,2015; Ezzedeen et al,2015).

Algumas dessas barreiras vão sendo aos poucos desvendadas e consequentemente estudadas com o objetivo de serem eliminadas (Ellemers et al., 2012) - algumas das já identificadas passam pela inexistência de *mentoring* para as mulheres, os desafios de conciliação entre trabalho-família e a discriminação de género (Wall et al,2016).

Este conceito do *glass ceiling* centra-se na visão do género feminino, ou seja, as mulheres como um grupo são confrontadas com obstáculos para ascender a lugares cimeiros das organizações (Li e Wang. 2001). Dada a persistência e a dificuldade de eliminação deste fenómeno, as mulheres ainda estão em minoria em cargos de gestão de topo, apesar de já existir evidência científica que demonstre que possuem técnicas e estilos de gestão que podem levar ao sucesso das empresas. (Dezsó e Uribe,2016).

A prova de *que o glass ceiling é uma realidade* é observar as estatísticas em todo o mundo e perceber que a presença de mulheres é ainda extremamente rara (Oakley,2000; OCDE,2012). A existência e persistência do fenómeno do teto de vidro proíbe as mulheres e as organizações de atingirem todo o seu potencial, uma vez que nega todos os benefícios da diversidade de género na liderança, entre eles o crescimento da economia e a produtividade. ( Ezzedeen et al,2015, Dezsó e Uribe,2016).

O *glass ceiling* pode ser refletido em 3 preditores em relação a própria organização (Dimovski, et al, 2010):

- Cultura organizacional- uma vez que esta influência e determina a orientação da organização em relação a diversidade. A diversidade, quando gerida devidamente traduz-se num ambiente em que todos de se sentem no máximo potencial e desenvolvidos. Uma pouca atenção da temática diversidade traduz-se num ambiente que exclui as mulheres
- Práticas organizacionais -Uma não clara descrição da função para trabalhos de chefia e a inexistência de sistemas de recrutamento formais, tende a criar obstáculos a promoção da mulher para cargos de chefia. Associado a isso continuam a existir networks informais masculinas.
- Clima da organizacional- a percepção que a organização tem de as capacidades da mulher assumir cargos da liderança. Isto inclui, atitudes contra as mulheres que pode resultar em ambientes de trabalho não suportivos e desencorajadores para a mulheres.

### ***2.2.3. STICKY FLOOR***

Conceito que complementa - “*glass ceiling*”, é caraterizado por um fenómeno que representa a maior dificuldade que as mulheres têm em ascender a cargos de autoridade intermédios nas estruturas organizacionais, levando a que haja maior concentração e permanência de mulheres na base da pirâmide hierárquica. Em síntese, as mulheres ficam retidas em cargos com possibilidades muito limitadas de movimentação na organização, quer para “cima”, quer para os “lados” (Baert et al, 2016). Um estudo levado a cabo pela consultora Mckynsey nas empresas americanas concluiu que por cada 130 homens que são promovidos a gestor, apenas 100 mulheres conseguem ter acesso a essa mesma promoção. (Barsh et al, 2012).

Uma das justificações para a persistência deste fenómeno é que no recrutamento para estas funções, enquanto os homens são promovidos pelo seu potencial, as mulheres são contratadas segundo o seu histórico profissional e como já apresentado permanecem sempre



nas mesmas funções. Isto leva a que as mulheres acabem por ter um passado profissional pouco diversificado e então não são valorizadas para lugares mais cimeiros (Baert et al,2016).

O ambiente cultural em que as mulheres estão inseridas também influencia essa estagnação de carreira profissional, uma vez que, são ambientes na maioria masculinizados que não potenciam e promovem o desenvolvimento individual feminino (Correll,2004)

Outra das justificações para a permanência das mulheres na base da pirâmide organizacional é que estas são menos flexíveis do que os homens, uma vez que desempenham mais tarefas familiares. Este tipo de tarefas impede-as muitas vezes de aceitar p. ex empregos muito longe de casa ou empregos que exijam muitas viagens (Smith et al, 2013).

#### **2.2.4. QUEEN BEE**

Sobre o fenómeno das dificuldades na promoção das mulheres temos também o fenómeno dea *queen bee*.

Este tema surge, pois, a expectativa da sociedade é que quando o membro de um grupo em desvantagem (um grupo não representado numa dada organização) atinge um lugar de sucesso, tal facilite a ascensão dos outros membros (Kaiser et al, 2015). Contudo, o fenómeno *queen bee* contraria isso, indicando que há situações, em que são as próprias mulheres (líderes) a bloquearem a promoção de outras mulheres (Dezső,2016)

Este afastamento propositado do seu grupo de género, acontece porque estas líderes se sentem ameaçadas num ambiente empresarial predominantemente masculino (Dezső,2016) e acreditam que só com a adoção de atitudes masculinas conseguirão alcançar os lugares que pretendem.

##### **2.2.4.1. CARACTERÍSTICAS DAS QUEEN BEE**

A adoção de atitudes *queen bee* prende-se com o facto de se associar que o atingimento de um lugar de topo só será possível quando se adotar determinadas atitudes. Como tal as mulheres adotam os seus comportamentos de maneira a melhorar as oportunidades de ser bem-sucedida numa organização predominantemente masculina (Derks et al,2016):

1. Ênfase nas características de liderança masculinas

Para se ajustarem a um ambiente predominantemente masculino, as *queen bee*, na sua apresentação, enfatizam as características do estilo de liderança masculina.

Isto acontece, porque os estereótipos acerca das características de líder bem-sucedido e dos papéis de género femininos são incongruentes (estando as mulheres a partida estão em desvantagem de atingir lugares de topo) (da Silva,2018).

Confrontadas com esses estereótipos as líderes deparam-se então com um duplo problema: por causa das expectativas relacionadas com o papel do género feminino esperam que elas possuam características mais relacionadas com as relações interpessoais (p.ex. gentileza, preocupação) e por outro lado esperam que sejam pessoas mais pragmáticas e com foco nos resultados do negócio porque são as características típicas de um líder (Garcia e López, 2009). Perante este dilema as mulheres líderes percebem que para serem bem-sucedidas precisam de optar por uma liderança competitiva e não colaborativa, tipicamente associada ao sexo masculino. (Dezso,2016). Pois, acreditam que se tiverem os comportamentos esperados dos líderes masculinos terão vantagem no acesso aos lugares de topo e consequentemente conseguiram consolidar os seus lugares (Derks et al,2015).

As *queen bee* para se afastarem desses estereótipos de género tentam demonstrar o seu potencial individual, comportando-se de forma a “contrariar “o estereótipo de género associado ao seu grupo (Derks et al,2015).

## 2. Afastamento do seu grupo de género

Outra maneira destas líderes se tornarem aceites é distanciando-se das outras mulheres. Este distanciamento do grupo é relacionado com o facto de as líderes perceberem a priori que associarem-se ao seu grupo de género só trará desvantagens, as mulheres optam por adotar comportamentos que vão de acordo com a expectativa da sociedade, enfatizando o individual e deixando para trás a preocupação para com o grupo de género que pertencem. (Schmitt et al, 2002).Ou seja, quando chegam ao “topo” as mulheres tornam-se menos “colaborantes” no avanço da carreira de outras mulheres (Ellmers,2012), não ajudando as colegas subir aos lugares de topo (Derks

et al,2011). Este fenómeno é mais visível quando as líderes consideram as suas subordinadas são concorrentes diretas. (Faniko.2017)

Adicionalmente, as mulheres que alcançam cargos de gestão de topo em contextos caracterizados por preconceitos de género tendem a ver-se a si próprias diferentes das outras mulheres.

### 3. Negação da existência de discriminação

Estas líderes negam a existência de discriminação de género e recusam as medidas que poderiam aumentar a representação feminina em lugares de topo. Esta recusa deve-se ao facto de elas considerarem que tal não ajuda o seu grupo de género, mas faz perpetuar o estereótipo de que as mulheres não são suficientemente qualificadas para os cargos de liderança ((Faniko et al, 2017)

Como consequência direta, este tipo de liderança leva as líderes femininas a se distanciarem e desassociarem das mulheres jovens, surgindo, assim uma discriminação de género provocada pelas *queen bee* (Derks et al,2016).

Além do mais, este estilo de liderança permite legitimar a desigualdade de oportunidades para com as mulheres jovens, assim como contribuir para a manutenção de estereótipos em relação as mulheres. (Derks,2011). Por exemplo, num caso concreto de avaliação de mulheres jovens, as gestoras séniores são muito mais críticas com o trabalho das subordinadas do que os seus subordinados, chegando, mesmo, a descrever as primeiras, como menos ambiciosas e comprometidas com a organização. Este tipo de atitude permite então que sejam mantidos estereótipos de género sobre o modo de trabalhar das mulheres, permitindo que seja diferenciador o tratamento feminino e masculino. (Derks et al,2016). Ainda relativamente à avaliação feita pelas *queen bee* às competências das suas subordinadas: comparativamente aos seus colegas homens, as líderes são muito mais críticas na avaliação das subordinadas em relação ao compromisso de carreira, assertividade e capacidades de liderança. (Derks et al,2011). Sintetizando, as *queen bee* tendem a avaliar o seu grupo de género de forma mais negativa (Derks et al,201

#### 2.2.4.2. IDENTIFICAÇÃO COM O GRUPO DE GÉNERO

Associado ao conceito *queen bee*, surge a questão da identificação com o género, isto é, que relevância tem para as mulheres líderes a variável género no contexto laboral.

No caso do fenómeno *queen bee*, podemos associar este fenómeno como resposta de mulheres que entram numa organização com baixa identificação com o género (i.e. elas acham que o género é irrelevante para o desempenho da função), contudo como a cultura organizacional com que se confrontam é masculina, e consequentemente a expectativa é que o líder da organização seja um homem, elas ao lutar por um lugar de topo experienciam discriminação de género (o papel de género não se adequa ao papel de líder). O que leva consequentemente a que as *queen bee* não apoiem e as carreiras das outras mulheres (Faniko et al, 2017). Estas atitudes de distanciamento do grupo não são benéficas para o grupo como um todo. Por exemplo :(Derks et al,2015).

- O sucesso isolado de uma mulher líder não é suficiente para mudar os estereótipos em relação às mulheres, ainda para mais, quando existem mulheres a adotar atitudes de *queen bee*;
- Apesar de algumas mulheres considerarem benéfica a presença de mulheres em lugares de topo, como as *queen bee* distanciam-se propositadamente das suas subordinadas, estas acabam não ambicionar alcançar lugares de topo;
- As atitudes da *queen been* permitem a perpetuação dos estereótipos de género em relação ao trabalho das mulheres, pois as suas atitudes vão de encontro às do grupo maioritário;
- As condições em que são propostos os cargos de liderança são menos vantajosas para as mulheres do que para os homens (Faniko et al, 2017);
- As mulheres ao tentarem estes cargos de liderança lidam com condições desvantajosas, uma vez que, como representam uma minoria não valorizada são confrontadas com mecanismos de

minimização do seu desempenho (com tratamento estereotipado) (Faniko et al, 2017);

- As posições oferecidas as mulheres contêm menos recursos do que quando são oferecidas a homens;

Pelo apresentado anteriormente é visível que as atitudes da *queen bee* são somente benéficas para quem as pratica, pois, no global, são penalizadoras para as mulheres enquanto grupo e limitam as oportunidades de conquista de igualdade no local de trabalho (Derks et al, 2015).

A existência das barreiras, anteriormente apontadas, faz com que atualmente o mundo da gestão de topo ainda seja predominantemente masculino (Bruckmüller et al, 2010)

### **2.3. QUAIS O BENEFÍCIOS DA PROMOÇÃO DAS MULHERES**

Mais do que promover mulheres é preciso perceber como a progressão das mulheres, pode trazer a longo prazo benefícios para as organizações, e conseqüentemente para a sociedade (Ellemers et al, 2012).

A presença de mulheres em lugares de gestão de topo permite um avanço da economia, um progresso social e melhoria da competitividade global (Festing, et al, 2015). Por exemplo, ter mulheres representadas em posições de liderança ajuda as companhias a entrarem em novos mercados, pois conquista diferentes consumidores e fornecedores. (ellemers, 2014).

Ainda para a empresa, há uma relação positiva entre o número de mulheres em lugares executivos e os indicadores financeiros da organização (Ellemers et al, 2012). Contudo, quando presente o efeito dominador do *glass-cliff*, tal não é verdade, uma vez que nestas situações as mulheres acabam por não conseguir potenciar o seu talento dada a situação precária em que se encontram (Bruckmüller et al, 2010).

Numa visão de processos internos da organização, constata-se, que quando há mais mulheres na tomada de decisão, as decisões são tomadas num equilíbrio entre a razão e a emoção, uma vez que uma das características mais associadas à liderança feminina é a inteligência emocional. (Smith et al, 2013; Evans, 2014). Além do mais, está também

comprovado que a maior representação de mulheres em processos de decisão, leva a uma maior efetividade na resolução dos problemas. (Ellemers,2014)

Também aquando da tomada de decisões importantes, as líderes femininas procuram apoio nos seus subordinados, de maneira a fazê-los sentir parte do processo e permitindo assim uma comunicação aberta (Oakley,2000). A diversidade de género em equipas de trabalho está associada a maiores níveis de criatividade e adaptabilidade à mudança (ellemers,2014). Consegue-se, assim, associar a liderança feminina a uma tomada de decisão com uma maior variedade de perspetivas.

Todavia, a presença feminina nas organizações não traz somente benefícios para a empresa internamente, uma vez que as empresas que têm mulheres em cargos de gestão, são vistas como uma referência para as consumidoras (mulheres) e 70% das compras são efetuadas por este género (Herbert,1978). Outro aspeto é que as empresas que tem um rácio mais equilibrado de homens/mulheres acabam por ter melhor resposta ao mercado, uma vez que conseguem ter uma maior efetividade de satisfação dos seus clientes. (Ellemers,2012).

Além de ser benéfico para a empresa, também a própria economia do país melhora, dado que à liderança feminina estão associados maiores níveis de inovação e de rentabilidade (Glass et al,2016). Porém, apesar dos benefícios já demonstrados ainda continuamos a ter poucas mulheres em cargos superiores pois a perceção do *glass ceiling* influencia o desejo das mulheres se candidatarem a um lugar superior (Ezzedeen et al,2015).

Mais do que a existência de fenómenos “invisíveis”, uma das críticas para esta desigualdade persistir é que a maioria das recomendações são dadas por consultoras independentes, que sugerem a diversidade na administração das empresas, mas, em termos científicos, ainda temos poucos estudos sobre os benefícios da liderança feminina e quais as barreiras que este género enfrenta (Adams,2016).

## **2.4. QUAIS OS ESFORÇOS DAS VÁRIAS ENTIDADES**

Este é um assunto cada vez mais alvo de preocupação, quer por parte dos Estados, quer por parte das próprias organizações. Efetivamente, o mundo ocidental tem centrado muita atenção para o tema e, gradualmente, começamos a verificar mudanças nas organizações e nas políticas nacionais. (Evans,2014).

Uma das maiores conquistas é estarmos na iminência de assistir a uma paridade entre homens e mulheres em lugares de gestão intermédia, o que a longo prazo possibilitará a ascensão de mulheres para cargos mais elevados (Ezzedeen et al, 2015). E com esse aumento gradual do número de mulher em posições de liderança, torna-se cada vez mais importante, não só observar o número de mulheres e homens nessas posições, mas também registrar o tipo de experiências que ocorrem nesses lugares. (Bruckmüller et al, 2010)

As estratégias de igualdade de oportunidades são as primeiras ações a terem que ser tomadas para aumentar a representação de mulheres em lugares tradicionalmente masculinos (Sojo, et al, 2016).

#### **2.4.1. EMPRESAS**

Ao olhar para o que as empresas têm concretizado nos últimos anos, conseguimos enumerar vários motivos, pelos quais estas ainda não fizeram mais progressos na promoção das mulheres - a persistência da discriminação explícita e implícita, a permanência de estereótipos negativos sobre a gestão feminina, assim como a existência de políticas corporativas que não apoiam a ascensão feminina (Adams, 2016) e também o facto de as organizações ainda terem na sua maioria liderança masculina (estign, 2015). Com tudo isto, concluímos que a discriminação de género ainda é uma realidade no mundo empresarial, sendo as mulheres prejudicadas pela segregação ocupacional e pela licença de maternidade.

Relativamente aos problemas de políticas corporativas estes poderão ser auto corrigidos pelas empresas (Dezső e Uribe, 2016) e aos poucos algumas empresas estão a criar uma cultura de liderança mais aberta, receptiva e inspiradora (Barsh, Yee, 2012), exemplo disso, são as medidas que têm sido aplicadas pelas mais diferentes organizações: quotas por género, programas de *mentoring* e também programas de treino. Todavia, no que diz respeito aos programas educativos, as mulheres recebem menos vantagens e tempo para se dedicar ao treino e a educação (Oakley, 2000).

Para a resolução destes problemas as empresas têm ao seu dispor 3 tipos de estratégias, todas elas exigindo um comprometimento para com a sociedade (Sojo et al, 2016):

- Relatórios anuais – nas quais têm a responsabilidade de partilhar com os *stakeholders* a performance da empresa, designadamente as medidas que têm aplicado para diminuir as desigualdades e com isso aumentar a participação e representação das mulheres
- Targets- objetivos que as empresas podem ter para aumentar a representação de mulheres, porém sem nenhuma contrapartida
- Quotas – percentagem/número de mulheres impostas por uma entidade e, valor, que caso não seja alcançado, representa um incumprimento. As quotas são utilizadas com base no princípio, que, promovendo um pequeno número de mulheres em organizações dominadas por homens, tal fará, com que, automaticamente, sejam melhoradas as oportunidades para as mulheres jovens. Estas últimas terão a perspetiva de liderança feminina e exemplos a seguir. (Derks,2016).

Estas medidas devem ser aplicadas de forma contínua, de maneira a conseguirmos ter uma maior representação das mulheres em cargos de gestão de topo, mas mais do que aplicar as medidas é preciso garantir um acompanhamento a estas gestoras (Herbert,1978). Além do mais, a aplicação destas medidas estimula o debate público sobre estratégias de incremento do número de mulheres em posições de liderança (Sojo et al, 2016).

A título de exemplo, em comparação com os homens, as gestoras em posições intermédias têm menos feedback da sua performance quando comparadas com os seus colegas (Oakley,2000). Também a falta de apoio e a persistência de estereótipos fazem com que o turnover em lugares de topo seja elevado (Herbert,1978).

Uma nota importante, é que estas medidas ao existirem devem beneficiar tanto homens como mulheres, senão o problema passa a ser a “discriminação com o sexo masculino, um dos exemplos mais conhecidos é a licença de maternidade/paternidade (Haveman,2012). Relativamente a esta questão, há evidência de que nos países onde os pais utilizam a licença parental, as mulheres regressam mais cedo ao mercado de trabalho e diminuem assim as diferenças entre géneros ativa. (Monteiro et al,2013).



Ainda na perspectiva da empresa, podemos apontar as fases de recrutamento e de promoção como uma barreira, uma vez que o género representa ainda um papel significativo no processo de seleção de um candidato, principalmente em cargos altos de gestão (Oakley,2000). Um dos grandes problemas do recrutamento é que o processo não é totalmente transparente, (Nabi et al, 2015).Porém, estes processos acabam por, eles próprios, serem um meio de mudança, uma vez que permitem mudar a perspectiva acerca dos problemas de segregação ocupacional (Curran,1988).

Outra questão que surge na ótica empresarial é a existência de networks informais que tendem a seleccionar e a escolher homens para lugares de gestão de topo, uma vez que, há maior probabilidade de seleccionar um candidato se este e o recrutador forem do mesmo género (Nabi, et al, 2015) Por exemplo, a escolha do CEO por parte de um conselho de administração reflete a experiência e capacidade do candidato, assim como, a similaridade com o perfil do conselho que o escolheu. Por isso, o facto de a maioria dos conselhos de administração serem masculinos, diminui a probabilidade de escolha de uma CEO do sexo feminino (Westphal et al,2001)

Também na relação com *stakeholders* há evidência que as presenças de mulheres em conselhos de administração desincentivam os investidores. (Bruckmüller et al,2010)

De forma sintetizada, é necessário incentivar as entidades empregadoras à difusão e aplicação de boas práticas que garantam o equilíbrio entre homens e mulheres em lugares de responsabilidade e em lugares com poder de tomada de decisão (Wall et al,2016). Um exemplo de boa prática é o foco no meio da pirâmide hierárquica da empresa, uma vez que medidas aí tomadas terão repercussões nos lugares mais cimeiros.

Para isso, é preciso apoiar o acesso das mulheres a estes cargos através da valorização do seu carácter individual (ou seja, das suas competências), porém também é preciso atuar ao nível dos processos de recrutamento e de desenvolvimento de carreira, para evitar qualquer tipo de situação que possibilite uma discriminação para as mulheres. (Wall et al,2016). Por exemplo, na fase de recrutamento ainda se assiste a discriminação por género existindo certas tarefas para as quais há um perfil preferido do género feminino

Além destes casos, também temos o exemplo de empresas que acabam por ter mulheres representantes da organização, pois assim externamente são reconhecidas por promover a diversidade (Dezső et al,2016).

#### **2.4.2. ESTADO**

Por parte do Estados, também têm vindo a ser aplicadas medidas, sendo uma das mais conhecidas e divulgada, a imposição de quotas de género em cargos da administração pública, medida que tende a ser replicada pelas empresas privadas (Adams,2016). A aplicação de quotas para mulheres tem sido um tema bastante debatido pois apresenta tanto prós, como contras. Como benefício facilmente observado temos o aumento da diversidade de género em cargos de autoridade e poder e como efeito esperado temos, a longo prazo, a mudança de mentalidades e mais lugares disponíveis para mulheres. Quanto aos contras, as quotas não estão associadas ao fim das diferenças salariais, nem da representação de mulheres em outras posições de liderança e as nomeações para ocupar a quota podem ser percebidas como "simbólico" (IOL,2015). A grande vantagem das quotas é que estas aumentam os esforços dos órgãos públicos / organizações tomarem medidas para o alcance desse valor, pois sabem que caso não atinjam, terão uma sanção (Sojo et al, 2016).

Mas há mais medidas a ser aplicadas como, por exemplo, existindo em quase todos os países da OCDE legislação que defende igualdade de remunerações por género, os Estados têm desenvolvido trabalhos para assegurar a educação, empregabilidade e políticas sociais para ajudar nesse sentido (OCDE,2012). Além destas medidas, os estados aos poucos vão criando medidas que permitem a conciliação da vida familiar e profissional.

### 3. OBJETIVOS E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

A literatura tem vindo a identificar as barreiras que impedem as mulheres de serem bem-sucedidas nas organizações, sendo os estereótipos de género dos mais debatidos. Como apresentado anteriormente, as crenças que temos dos papéis de género vão influenciar as nossas expectativas dos papéis sociais. Ou seja, o estereótipo de género influencia o papel de líder, sendo socialmente expectável que um líder seja alguém do sexo masculino. (Eagly,1987;Silva,1999). Perante esta expectativa da sociedade, encontramos muitas mulheres nas bases das organizações, (OCDE,2012)que não conseguem alcançar lugares de topo, e, contrariamente, mulheres que ascendem e se afastam do seu grupo de género (*queen bee*). (Faniko et al ,2017)A literatura demonstra que este último grupo de mulheres é aquele onde se encontra uma menor identificação com o género.

Perante este panorama, o objetivo primordial deste estudo passa por compreender se, num contexto de trabalho em que a mulher lida com crenças de liderança ligadas ao género (crenças de que um bom gestor(a) tem sobretudo características masculinas), isso irá prejudicar as suas expectativas de progressão na carreira.

Pressupõe-se que, as mulheres que exibem forte identificação ao sexo feminino, neste tipo de contexto, tenham menos expectativas de progressão na carreira, do que as mulheres que se distanciam da identificação ao sexo feminino.

As questões de investigação serão:

**1 *Quais as crenças de liderança com que as mulheres são confrontadas no seu ambiente de trabalho - São ou não ligadas ao género?***

Com a presente questão de investigação, pretende-se perceber se o ambiente em que a mulher trabalha é dominado (ou não) por crenças de lideranças estereotipadas.

**2 *Será que existe uma relação negativa entre as crenças de liderança ligadas ao género e as expectativas de progressão na carreira?***

Na questão de investigação acima apresentada pretende-se verificar se há uma relação entre as crenças de liderança ligadas ao género e a progressão de carreira,

sendo o esperado que quanto mais masculinas forem as crenças de liderança menores serão as expectativas de progressão na carreira das mulheres.

**3 *Será que existe uma relação entre o ambiente em que a mulher está inserida (ser chefiada por homem ou mulher e composição sexual da equipa) e as expectativas de progressão na carreira?***

O objetivo é perceber se o meio em que as mulheres estão inseridas afeta às suas expectativas de carreira, nomeadamente o género da sua chefia e a composição sexual da sua equipa.

**4 *As mulheres mostram preferência pelo género da chefia?***

Pretende-se ver se há uma preferência clara pelo género da chefia, ou se por outro lado é indiferente para as mulheres o género.

**5 *As mulheres quando chefiadas por mulheres sentem que as suas oportunidades de carreira diminuem?***

Com a presente questão de investigação pretende-se perceber se existe relação entre o género da chefia e a ambição profissional. Ou seja, se as mulheres mostram diferenças de ambição profissional quando chefiadas por homens ou por mulheres.

**6 *Será que a identificação com o género medeia ou modera a relação entre as crenças estereotipadas de liderança e as expectativas de progressão de carreira das mulheres?***

Uma vez que se continua a verificar uma presença feminina reduzida nos cargos de liderança de topo, pretende-se verificar se uma maior identificação com o género feminino, num contexto em que predomina crenças de liderança ligadas ao género masculino, poderá influenciar negativamente as expectativas de carreira.

## **4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO DE DADOS**

### **4.1. METODOLOGIA**

Com o objetivo de se recolher a informação necessária para dar resposta às questões enunciadas optou-se pela metodologia quantitativa. Existindo pois uma medição e quantificação dos dados recolhidos através do instrumento estatístico de recolha de dados - inquérito por questionário.

A opção para recolha de dados para a investigação foi um questionário de resposta *online*. O link do questionário foi enviado por email, acompanhado por uma mensagem que apelava a colaboração, assim como, explicava o objetivo do estudo do mesmo, garantido o anonimato e a confidencialidade. O email foi enviado através do email institucional da FEP, direcionado para estudantes atuais e antigos da instituição. (Anexo A)

## 4.2. MEDIDAS

O desenvolvimento do questionário para este estudo efetuou-se tendo em conta investigações feitas anteriormente, isto é, usando escalas já validadas para o efeito. Segue-se a descrição detalhada das escalas utilizadas, bem como as motivações para a seleção das mesmas.

- ***Crenças de liderança ligadas ao género***- usou -se a escala a presente no estudo de Powell (2002). “Bem Sex Role Inventory Short “ composta por 30 itens (relacionado com características e atitudes) - 10 itens femininos (Caloroso, Solidariedade, Afeição ,Compreensibilidade ,Confortar, Gentileza, Gostar de crianças, Sensibilidade, Sensível às necessidades de outros Simpatia); 10 itens masculinos (Agressividade , Vigor, Assertividade, Defender as suas próprias crenças, Disposto a tomar uma posição, Dominância, Disposto a assumir riscos, Independência, Personalidade forte, Capacidade de liderar) e 10 itens neutros (Fiabilidade, Justiça ,Convencional ,Diplomacia, Convicção, Reservado, Temperamental, Zelo ,Veracidade, Adaptabilidade).

*Cada* conjunto de itens encontra-se associado a características estereotipadamente associadas a um género. A inserção de itens neutros serve apenas para não influenciar o respondente, sendo que são itens não tratados na análise estatística.

Esta escala assume o género como um constructo multidimensional, isto é, o género não precisa necessariamente estar correlacionado com o sexo biológico.

Assim, um individuo poderá ter um alto ou baixo grau de masculinidade ou em feminilidade independente do sexo biológico. (Powell, 2002).

Os participantes usaram uma escala tipo Likert onde 1= “a característica nunca é verdadeira”; 10= “a característica é sempre verdadeira”.

A escala original tem um grau de confiabilidade para feminilidade ( $\alpha = .85$ ) e para masculinidade ( $\alpha = .87$ ).

- **Identificação com o género** -foi usada a escala composta por 4 itens (Kaiser 2015):
  - Em geral, o meu género não se relaciona com a forma como me sinto comigo mesmo
  - O meu género é um reflexo importante de quem eu sou
  - O meu género não é relevante para a noção que tenho de mim mesmo enquanto pessoa
  - Em geral, pertencer ao meu género é uma parte importante da minha autoimagem”.

A resposta foi dada através de uma escala de Likert de 1-5 pontos em que (1) significa “Discordo totalmente” e (5) “concordo totalmente” pedindo-se a cada participante para indicar o grau de veracidade de cada uma das afirmações relativamente a si.

A escala qual tem um grau de confiabilidade no estudo original de Kaiser ( $\alpha = .79$ )

- **Expectativas de progressão na carreira**- usou-se a escala composta por 6 itens de Scandura (1991):
  - Espero ser promovido/a na minha organização
  - Para ser promovida/o terei de mudar de emprego.
  - Espero alcançar um nível mais elevado na minha organização

- Atualmente, minha carreira está parada
- A minha carreira seguiu uma trajetória de avanço constante
- Espero ser promovida/o antes dos meus colegas

A resposta foi dada através de uma escala de Likert de sei pontos em que (1) significa “A afirmação é completamente falsa” e (5) “A afirmação é completamente verdadeira” pedindo-se a cada participante para indicar o grau de veracidade de cada uma das afirmações relativamente.

A escala do estudo de Scandura (1991) qual tem um grau de confiabilidade de ( $\alpha = .76$ ).

## 5. RESULTADOS

O período de recolha foi de 1 de julho a 26 julho de 2018, tendo sido obtidas 116 respostas.

Após o período de recolha dos dados, os mesmos foram agregados numa base de dados a qual foi alvo de uma filtragem, de modo a ter dados realistas (excluindo-se pessoas que não estavam em vida ativa e trabalhadores de conta própria, não respondidos, outliers). Posteriormente, os dados foram trabalhados no programa estatístico SPSS (v.24), sendo este o” software de manipulação, análise e apresentação de resultados da análise de dados de utilização predominante das ciências sociais e humanas.” (Marôco, 2014,p.65)

Com vista a responder às questões acima anunciadas, em primeiro lugar, apresenta-se uma caracterização da amostra. Posteriormente, expõe-se uma análise fatorial, com o objetivo de determina se os itens, efetivamente, medem o que se pretende, testando medidas já testadas e adaptadas por outros autores.

### 5.1. CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A tabela 1 apresenta a frequência absoluta (n) e relativa (%) dos sujeitos da amostra relativamente a alguns indicadores sociodemográficos. A amostra é composta por 112 indivíduos, estando o género feminino mais representando (n=71; 63,3%). Relativamente ao

estado civil, constata-se que, tanto as mulheres (n=55;77,5%), como os homens, (n=24;58,5%) são maioritariamente solteiros, sendo esta prevalência superior nas mulheres. A categoria com menor frequência é “divorciado”, que foi apenas registada em homens (n=1;0, 9%). A maioria dos sujeitos da amostra não tem filhos (mulheres - n=63;88,7%; homens - n=29; 70,7%). A maioria das mulheres, em termos de habilitações literárias, possui grau de mestrado (n=37;52,2%), seguindo-se de licenciatura (n=24;33,8%). Tais resultados são semelhantes ao verificado nos homens (Mestrado - n=17;41,5%; Licenciatura n=13;31,7%).

		Feminino		Género Masculino		Total	
		n	%	n	%	n	%
Estado Civil	Solteiro	55	77,5%	24	58,5%	79	70,5%
	Casado ou similar	16	22,5%	16	39,0%	32	28,6%
	Divorciado	0	0,0%	1	2,4%	1	0,9%
Tem filhos?	Não	63	88,7%	29	70,7%	92	82,1%
	Sim	8	11,3%	12	29,3%	20	17,9%
Habilitações Literárias	Mestrado	37	52,1%	17	41,5%	54	48,2%
	Ensino Secundário	2	2,8%	2	4,9%	4	3,6%
	Bacharelato	1	1,4%	2	4,9%	3	2,7%
	Licenciatura	24	33,8%	13	31,7%	37	33,0%
	Pós Graduação	7	9,9%	7	17,1%	14	12,5%

Tabela 1 - Dados sociodemográficos da amostra

No que diz respeito à situação profissional (tabela 2), a maioria dos sujeitos da amostra (n=71, 63,4%) encontra-se a trabalhar por “conta de outrem com contrato sem Termo”. Verifica-se que nos homens esta frequência é superior (n=31,75,6%).

Relativamente aos anos de experiência, as mulheres, na sua maioria, (n=50,70,4%) estão a trabalhar há menos de 5 anos, semelhante experiência foi registada nos homens (n=18;43,9%). Quanto à composição da sua organização, homens e mulheres trabalham atualmente em organizações compostas na sua maioria por homens (Mulheres: n=30,42,3%; Homens=20;48,8%). Também relativamente ao género da sua chefia, a maioria dos sujeitos da amostra é chefiado por um homem (n=75;67,0%), sendo que nas mulheres essa frequência é de 59,2% (n=44), ao passo que nos homens é de 80,5% (n=33).



		Feminino		Género Masculino		Total	
		n	%	n	%	n	%
Vínculo profissional	Trabalhador por conta de outrém com contrato com termo (não incluiu falsos recibos verdes)	31	43,7%	10	24,4%	41	36,6%
	Trabalhador por conta de outrém com contrato sem termo (efetivo)	40	56,3%	31	75,6%	71	63,4%
Anos de experiência	Até 5 anos	50	70,4%	18	43,9%	68	60,7%
	Entre 5 e 15 anos	10	14,1%	12	29,3%	22	19,6%
	Entre 15 e 30 anos	10	14,1%	10	24,4%	20	17,9%
	Mais de 30 anos	1	1,4%	1	2,4%	2	1,8%
A sua organização é composta na maioria	Homens	30	42,3%	20	48,8%	50	44,6%
	Mulheres	23	32,4%	11	26,8%	34	30,4%
	Igual proporção	18	25,4%	10	24,4%	28	25,0%
Género da Chefia atual	Um homem	42	59,2%	33	80,5%	75	67,0%
	Uma mulher	29	40,8%	8	19,5%	37	33,0%

Tabela 2- Dados relativos à situação profissional da amostra

Relativamente à variável quantitativa - a idade – (tabela 3) apresenta-se a média, desvio padrão e os valores máximos e mínimos. Verifica-se que, em média, as mulheres apresentam 29,73 anos, ao passo que nos homens é de 33,02 anos.

IDADE							
Feminino				Masculino			
Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
29,73	9,554	21	58	33,02	9,712	21	56

Tabela 3-Estatística Descritiva da idade

## 5.2. ANÁLISE FATORIAL

Os dados recolhidos no inquérito foram alvo de uma análise fatorial (com extração dos fatores pelo método das componentes principais e com rotação *varimax*), tendo como objetivo averiguar o número de dimensões e se conveniente reduzi-las. Posteriormente, foi realizada uma comparação com as dimensões propostas pelos autores das escalas acima supracitadas.

Por análise fatorial entende-se, de acordo com Pestana e Gageiro (2008,p.489), “um conjunto de técnicas estatísticas que procura explicar a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados, através da redução do número de variáveis necessárias

para os descrever”. Para se validar a qualidade das correlações entre as variáveis analisadas utilizaram-se dois testes estatísticos – o Kaiser-Meyer-Olkins (KMO) e o teste de Esfericidade de Bartlett.

O teste de KMO é uma “medida de homogeneidade das variáveis, que varia entre zero e um e que compara as correlações simples com as correlações parciais entre as variáveis” (Maroco, 2007 p.477). A avaliação deste teste é feita do seguinte modo: os valores mais próximos de zero indicam que a relação existente entre as variáveis é fraca e, portanto, não se deve optar por uma análise fatorial.

Por sua vez, o teste de Esfericidade de Bartlett, testa a hipótese da matriz de correlações ser a matriz de identidade, ou seja, a existência de correlações entre as variáveis analisadas. Neste teste, caso se verifique que o valor do teste é elevado e o valor de *p-value* <0,001, estamos perante uma situação em que as variáveis estão significativamente correlacionadas e, portanto, recomenda-se a aplicação da análise fatorial (Pestana e Gageiro, 2008 ,p.493).

Calculados todos os indicadores que permitem o avanço da análise fatorial, aplica-se o método das componentes principais, o qual, “transforma um conjunto de variáveis de escalas de avaliação iniciais correlacionadas entre si, num novo conjunto de dados. Neste conjunto, existe um menor número de variáveis não correlacionadas (componentes principais) e que resultam de combinações lineares das variáveis iniciais, facilitando assim a interpretação dos dados”. (Pestana e Gageiro, 2008, p.494).

Neste ponto, optou-se pela utilização da rotação *varimax*, a qual tem como objetivo “obter uma estrutura fatorial na qual uma, e apenas uma, das variáveis originais esteja fortemente associada a um único fator e pouco com os restantes”. (Maroco, 2014)

Por fim, para se verificar a confiabilidade da escala, foi calculado o alfa de Cronbach. Este indicador varia entre zero e um, sendo que, segundo Pestana e Gageiro (2008) os valores são aceitáveis quando superiores a 0,6.

A análise fatorial deste estudo contou apenas com os dados das mulheres respondentes, uma vez, que as questões acima supracitadas são somente para entendimento do comportamento das mulheres.

- ***Crenças de liderança ligadas ao género***

Relativamente à escala usada as crenças de liderança ligadas ao género o teste KMO, indica-nos que existe uma boa correlação entre as variáveis (0,843) sendo adequada a aplicação da análise fatorial aos dados. (ANEXO B)

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação		0,842
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	812,096
	gl	190
	Sig.	0,000

Tabela 4- Teste KMO e teste de esfericidade de Bartlett para as medidas que medem as crenças

Da análise fatorial dos principais componentes com rotação *Varimax* forçou-se a 2 fatores para ir de encontro aos pressupostos do modelo BSRI.

	Componente	
	1	2
C_W2	0,693	
C_M1		
C_M2		0,804
C_W1	0,679	
C_W3	0,668	
C_W4	0,805	
C_M3		0,454
C_M5		0,602
C_M6		0,776
C_M4		0,817
C_W5	0,784	
C_W6		
C_M7		0,603
C_M8		0,676
C_W7	0,688	
C_W8	0,735	
C_W9	0,752	
C_W10	0,719	
C_M9		0,826
C_M10		0,537

Tabela 5-Análise de componentes da escala de crenças de liderança

A componente 1 diz respeito aos itens relativos a feminilidade e a componente 2 diz respeito aos itens relativos a masculinidade.

Por fim avaliou-se a confiabilidade quer da escala quer das variáveis:

NOME VARIÁVEL	ROTULO VARIÁVEL	NOME ITEM	NRº ITENS	ALFA DE CRONBACH
CRENÇAS MASCULINAS	C_M10	Vigoridade	9	0,879
	C_M2	Assertividade		
	C_M3	Defender as suas próprias crenças		
	C_M4	Disposto a tomar uma posição		
	C_M5	Dominância		
	C_M6	Disposto a assumir riscos		
	C_M7	Independência		
	C_M8	Personalidade forte		
	C_M9	Capacidade de liderar		
CRENÇAS FEMININAS	C_W1	Caloroso	9	0,917
	C_W10	Solidariedade		
	C_W2	Afeição		
	C_W3	Compreensibilidade		
	C_W4	Confortar		
	C_W5	Gentileza		
	C_W7	Sensibilidade		
	C_W8	Sensível às necessidades de outros		
	C_W9	Simpatia		
ESCALA CRENÇAS DE LIDERANÇA LIGADAS AO GÉNERO			18	0,92

Tabela 6-- Confiabilidade dos itens e da escala expectativas de crenças ligadas ao género

Como podemos avaliar a escala apresenta boa consistência ( $\alpha=0,92$ ).

- **Identificação com o género**

Quanto à escala utilizada para medir a identificação com o género individual, o teste KMO mostra-nos que existe uma relação razoável entre as variáveis (0,538), sendo assim aceitável proceder à análise fatorial dos dados. (ANEXO C)

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,538
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	122,635
	gl	6
	Sig.	0,000

Tabela 7- Teste KMO e teste de esfericidade de Bartlett para as medidas que medem a identificação com o género

Da análise fatorial dos principais componentes com rotação *varimax* emergiram dois fatores.

	Componente	
	1	2
GI_W1_N		0,903
GI_W2	0,959	
GI_W3_N		0,808
GI_W4	0,952	

Tabela 8 - Análise de componentes da escala de identificação com o gênero

Por fim avaliou-se a consistência interna da escala e respectivas variáveis.

NOME VARIÁVEL	ROTULO VARIÁVEL	NOME ITEM	NRº ITENS	ALFA DE CRONBACH
<b>IRRELEVÂNCIA DO GÊNERO</b>	GI_W1_N	Em geral, ser mulher gênero não se relaciona com a forma como me sinto comigo mesmo	2	<b>0,661</b>
	GI_W3_N	Ser mulher não é relevante para a noção que tenho de mim mesmo enquanto pessoa		
<b>RELEVÂNCIA DO GÊNERO</b>	GI_W2	Ser mulher o é um reflexo importante de quem eu sou	2	<b>0,925</b>
	GI_W4	Em geral, ser mulher é uma parte importante da minha auto-imagem.		
<b>ESCALA DE IDENTIFICAÇÃO COM O GÊNERO</b>			<b>4</b>	<b>0,665</b>

Tabela 9-- Confiabilidade dos itens e da escala expectativas de identificação com o gênero

Como podemos verificar a escala apresenta no global fraca consistência interna ( $\alpha=0,665$ ). Contudo optou-se por avançar com a mesma, uma vez que uma das variáveis apresenta um alto valor de alfa de Cronbach.

- ***Expetativas de progressão***

Quanto à escala utilizada para medir a identificação com o gênero individual, o teste KMO mostra-nos que existe uma relação razoável entre as variáveis (0,616), sendo assim aceitável à proceder análise fatorial dos dados (tabela 10 e ANEXO D)

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,616
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	158,987
	gl	28
	Sig.	0,000

Tabela 10 - Teste KMO e teste de esfericidade de Bartlett para as medidas que medem expectativas de progressão na carreira

Da análise fatorial dos principais componentes com rotação *varimax* emergiram três fatores (tabela 11)

	Componente		
	1	2	3
PE_1	0,694		
PE_3	0,733		
PE_5			0,546
PE_6			0,853
PE_7		0,859	
PE_8		0,825	
PE_2_N	0,723		
PE_4_N	0,813		

Tabela 11-Análise de componentes da escala de progressão na carreira

Por fim analisou-se a consistência interna da escala e dado o baixo alfa registrado no componente 3 (abaixo de 0.6) foi opção deixá-lo fora da análise.

A escala registou então uma consistência aceitável (0.739) sendo considerada uma boa consistência.

NOME VARIÁVEL	ROTULO VARIÁVEL	NOME ITEM	NRº ITENS	ALFA DE CRONBACH
EXPECTATIVAS DE PROGRESSÃO	PE_1	Espero ser promovido/a na minha organização	4	0,767
	PE_2_N	Para ser promovida/o terei de mudar de emprego. ( rev )		
	PE_3	Espero alcançar um nível mais elevado na minha organização		
	PE_4_N	Atualmente, minha carreira está parada ( rev )		
EXPECTATIVAS DE LUGAR DE TOPO	PE_7	Pretendo vir a alcançar uma posição de topo mais cedo ou mais tarde	2	0,747
	PE_8	Um dos meus objetivos de carreira é ter um cargo de chefia de topo		

EXPECTATIVAS DE PROGRESSÃO NA CARREIRA	6	0,739
--	---	-------

Tabela 12- Confiabilidade dos itens e da escala expectativas de progressão na carreira

### 5.3. NORMALIDADE

Como podemos observar na tabela 13 somente a variável crenças femininas não segue uma distribuição normal. (Anexo E)

Por isso e dada a razoável dimensão da amostra ,optou-se pelo uso de testes paramétricos.

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
IDENTIFICAÇÃO COM O GÊNERO	0,145	71	0,001	0,900	71	0,000
IRRELEVÂNCIA DO GÊNERO	0,095	71	0,191	0,937	71	0,002
EXPECTATIVAS DE PROGRESSÃO	0,101	71	0,070	0,957	71	0,016
EXPECTATIVAS DE LUGAR DE TOPO	0,125	71	0,008	0,945	71	0,004
CRENÇAS FEMININAS	0,083	71	,200*	0,968	71	0,067
CRENÇAS MASCULINAS	0,121	71	0,012	0,926	71	0,000

\*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Tabela 13-Testes de normalidade das variáveis em estudo "

### 5.4. ESTATÍSTICA DESCRITIVA E ANÁLISE DE CORRELAÇÕES

Na tabela 14 resumem-se, os valores da estatística descritiva, neste caso a média e o desvio padrão, assim como os coeficientes de correlação das variáveis em estudo (Anexo E)

Relativamente à análise descritiva verifica-se que, relativamente:

- **Identificação com o género** numa escala de 1 a 7 o valor encontra-se acima do valor medio (3,5),
- **Irrelevância Do Género** numa escala de 1 a 7 regista uma média de 4,5.C contudo esta variável tem um desvio padrão alto, indicando que os dados estão bastante espalhados.
- **Expectativas De Progressão** regista uma média de 3,5 numa escala de 1 a 5.
- **Expectativas De Lugar De Topo** regista uma média de 3,3 numa escala de 1 a 5, sendo que a variabilidade dos dados é de dispersão dos dados
- **Crenças Femininas** numa escala de 1 a 7 o valor encontra-se acima do valor medio (3,5) registando uma média de 4,7.
- **Crenças Masculinas** – registam o valor numa escala de 5,4 numa escala de 1 a 7.
- **Idade** – uma média de 29,6 com um desvio padrão de 9,7.
- **Filhos** – uma média registada de 1,1
- **Género Da Organização** (1= homens,2= paridade homens e mulheres,3=mulheres), um valor de 1,8 significa que a maioria das organizações é composta por homens ou uma situação de igualdade de homens e mulheres.
- **Género Da Chefia (assumiu valores de 1=homens e 2= mulheres)** registando um valor abaixo do valor médio (1,4).

Da análise correlacional das variáveis em estudo podemos verificar que há registo de diferenças significativas entre as diferentes variáveis em estudo.

- As expectativas de progressão correlacionam-se positivamente com a as expectativas de progressão de lugar de topo ( $r= 0,282$ ,  $p < 0.05$ ) e negativamente com idade ( $r= -0,353$ ,  $p < 0.01$ ) e filhos ( $r= -0,327$ ,  $p < 0.01$ ).



- As expectativas de progressão de lugar de topo correlaciona-se negativamente com idade ( $r = -0,406$ ,  $p < 0.01$ ), filhos ( $r = -0,306$ ,  $p < 0.01$ ) e género da organização ( $r = -0,280$ ,  $p < 0.01$ ).
- As crenças femininas correlacionam-se positivamente com as crenças masculinas ( $r = 0,540$ ,  $p < 0.01$ )
- As crenças masculinas correlacionam-se positivamente com o número de filhos ( $r = 0,276$ ,  $p < 0.05$ ).
- A idade correlaciona-se positivamente com o número de filhos ( $r = 0,589$ ,  $p < 0.01$ ).

	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1</b> IDENTIFICAÇÃO COM O GÉNERO	<b>5,3</b>	<b>1,5</b>	1,000									
<b>2</b> IRRELEVÂNCIA DO GÉNERO	<b>4,5</b>	<b>1,8</b>	0,209	1,000								
<b>3</b> EXPECTATIVAS DE PROGRESSÃO	<b>3,5</b>	<b>0,9</b>	0,115	0,102	1,000							
<b>4</b> EXPECTATIVAS DE LUGAR DE TOPO	<b>3,3</b>	<b>1,1</b>	0,120	0,068	<b>,282*</b>	1,000						
<b>5</b> CRENÇAS FEMININAS	<b>4,7</b>	<b>1,1</b>	0,053	-0,053	0,039	-0,080	1,000					
<b>6</b> CRENÇAS MASCULINAS	<b>5,4</b>	<b>0,9</b>	0,174	-0,072	-0,065	-0,014	<b>,540**</b>	1,000				
<b>7</b> IDADE	<b>29,6</b>	<b>9,7</b>	0,130	-0,037	<b>-,353**</b>	<b>-,406**</b>	0,101	0,188	1,000			
<b>8</b> FILHOS	<b>1,1</b>	<b>0,3</b>	0,154	0,068	<b>-,327**</b>	<b>-,306**</b>	0,177	<b>,276*</b>	<b>,589**</b>	1,000		
<b>9</b> GÉNERO DA ORGANIZAÇÃO	<b>1,8</b>	<b>0,8</b>	0,223	-0,064	-0,060	<b>-,280*</b>	0,205	0,094	0,105	-0,036	1,000	
<b>10</b> GÉNERO DA CHEFIA	<b>1,4</b>	<b>0,5</b>	-0,015	-0,008	0,010	-0,033	-0,128	-0,058	-0,185	-0,115	-0,110	1,000

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

\*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Tabela 14 - Média, desvios-padrão e correlações entre as variáveis, calculadas através do coeficiente de correlação

## 5.5. ANÁLISE DAS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

**1) Quais as crenças de liderança com que as mulheres são confrontadas no seu ambiente de trabalho - São ou não ligadas ao género?**

A aplicação do modelo BSRI permite caracterizar sujeitos em função de quatro dimensões de papel de género (Bem et al., 1974, Bem et al., 1981):

- Masculino – pessoas que adotam comportamentos estereotipados como masculinos, ou seja, apresentam baixas características femininas e altas características masculinas.
- Feminino - pessoas que adotam comportamentos estereotipados como femininos, ou seja, apresentam baixas características masculinas e altas características femininas.

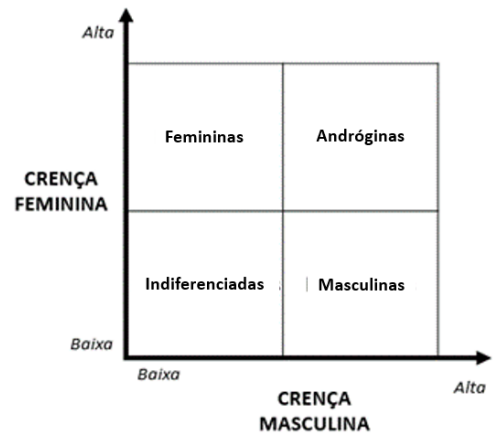


Figura 1- Esquema BSRI (Bem et al, 1981)

- Andrógino – Os indivíduos caracterizados como andrógenos possuem altos níveis de características femininas e masculinas, ou seja, apresentam tanto características estereotipicamente masculinas como femininas, dependendo daquilo que é mais ou menos adequado em cada situação
- Indiferenciado - Os indivíduos caracterizados como indiferenciados possuem baixos níveis de características femininas e masculinas, ou seja, apresentam não apresentam características estereotipicamente masculinas como femininas.

Calculando os scores das crenças masculinas e femininas e aplicando o cálculo das medianas nas escalas de masculinidade (Mediana = 6,0) e feminilidade (Mediana = 4,88), os sujeitos foram classificados segundo a sua tipificação. (ANEXO F)

	Género Feminino	
	n	%
<b>Femininas</b>	10	14,1%
<b>Indiferenciadas</b>	20	28,2%
<b>Andróginas</b>	28	39,4%
<b>Masculinas</b>	13	18,3%
	71	

Tabela 15- Distribuição das crenças das inquiridas

Concluimos, pois, que com a aplicação da metodologia do BSRI, as mulheres no seu lugar de trabalho não são confrontadas com crenças de liderança ligadas ao género. Na

caraterização do líder na sua organização, a maioria das mulheres (n=28; 39,4%) considerou que no seu ambiente de trabalho um bom líder é alguém que possui características andróginas. Ou seja, na organização das respondentes o líder é alguém que possui características ora estereotipadas masculinas, ora femininas. Segundo a literatura, quando a caraterização dos indivíduo é andrógino isso significa que se se trata de alguém adaptável ao meio em que se encontra (Powell, 2002; Bem et al., 1981)

Vinte das respondentes caraterizaram o líder como indiferenciado, ou seja, como alguém que tem poucas atitudes estereotipadas. Por fim, na amostra somente 13 mulheres responderam que um líder é alguém que possui características masculinas e 8 responderam com caraterísticas femininas.

Além disso analisou-se o *score* das escalas de crenças femininas de masculinas, de maneira a entender quais as caraterísticas que são mais privilegiadas na caracterização de um líder. As mulheres, em média, caracterizam os itens relativamente às crenças masculinas com melhor pontuação que as crenças femininas. Isto é, apesar de não consideraram estar inseridas em ambientes estereotipados, facto é que a os itens masculinos são melhores ponderados que os itens femininos. (média 5,38vs 4,70).

	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
<b>CRENÇAS FEMININAS</b>	<b>4,70</b>	<b>1,15</b>	<b>0,14</b>
<b>CRENÇAS MASCULINAS</b>	<b>5,38</b>	<b>0,88</b>	<b>0,10</b>

Tabela 16 - Média,Desvio Padrão e Erro Padrão da média - crenças femininas & masculinas

Para compreender se os valores médios apresentam uma diferença significativa aplicou-se um teste *t-student* de amostras emparelhadas, o qual compara as médias de duas variáveis (crenças masculinas e femininas) para um único grupo. O procedimento calcula as diferenças entre os valores das 2 variáveis para cada caso e verifica se a média difere do valor.

	t	Sig. (bilateral)
<b>CRENÇAS FEMININAS CRENÇAS MASCULINAS</b>	- 5,71	<0,01

Tabela 17- Teste *t-student* de amostras emparelhadas

Neste caso, com a aplicação do teste registou-se um *p-value* (<0,01) portanto inferior a 0,05, rejeitando-se pois a hipótese de igualdade de médias. Concluindo que média das crenças masculinas é significativamente maior do que das crenças femininas. (Anexo G)

***2)Será que existe uma relação negativa entre as crenças de liderança ligadas ao género e as expetativas de progressão na carreira?***

Para a visualização desta correlação entre variáveis (ambições profissionais e crenças ligadas ao género) foi utilizado um teste de correlação de Pearson para verificar a relação entre as crenças e as aspirações profissionais. (tabela 18 e anexo H)

		EXPECTATIVAS DE PROGRESSÃO	EXPECTATIVAS DE LUGAR DE TOPO	CRENÇAS FEMININAS	CRENÇAS MASCULINAS
EXPECTATIVAS DE PROGRESSÃO	Correlação de Pearson	1			
	Sig. (bilateral)				
EXPECTATIVAS DE LUGAR DE TOPO	Correlação de Pearson	,282*	1		
	Sig. (bilateral)	0,017			
CRENÇAS FEMININAS	Correlação de Pearson	0,039	-0,080	1	
	Sig. (bilateral)	0,745	0,507		
CRENÇAS MASCULINAS	Correlação de Pearson	-0,065	-0,014	,540**	1
	Sig. (bilateral)	0,589	0,910	0,000	

\*, A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).  
 \*\*, A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Tabela 18- Coeficiente de correlação Pearson

Observando a relação das variáveis verifica-se que existe:

- Uma relação positiva (0,039) entre as crenças femininas no local de trabalho e a as expetativas de progressão , contudo tal relação não é significativa (*p-value* 0.745> 0,05).

- Uma relação negativa (-0,080) entre as crenças femininas no local de trabalho e a as expetativas de progressão de lugar de topo, contudo tal relação não é significativa ( $p\text{-value } 0.507 > 0,05$ ).
- Uma relação negativa (-0,065) entre as crenças masculinas no local de trabalho e a as expetativas de progressão, contudo tal relação não é significativa ( $p\text{-value } 0.589 > 0,05$ ).
- Uma relação negativa (-0,014) entre as crenças masculinas no local de trabalho e a as expetativas de progressão lugar de topo, contudo tal relação não é significativa ( $p\text{-value } 0.910 > 0,05$ ).

Verifica-se que existe uma relação negativa entre as variáveis, exceção somente na relação entre as crenças femininas e a expectativa de progressão. Contudo são correlações não significativas.

***3)Será que existe uma relação entre o ambiente em que a mulher está inserida (ser chefiada por homem ou mulher e composição sexual da equipa) e as expectativas de progressão na carreira?***

Para verificar se o ambiente em que a mulher está inserida afeta a progressão profissional, analisou-se o género da sua chefia assim como, a composição da sua organização/equipa atual, aplicando-se para isso o procedimento do GLM (modelo linear geral)Multivariado. Este modelo fornece a análise de regressão e análise de variância para múltiplas variáveis dependentes, por uma, ou mais variáveis ou co variáveis de fator. ( tabela 19, tabela 20 e anexo I)

Dado o facto de existirem 2 variáveis que medem a progressão de carreira utilizou-se o mesmo procedimento nos 2 casos.

- Expectativas de progressão

Variável dependente:	Expectativas de progressão	
	F	Sig.
Asuaorganizaçãoécompostanasuamaioriapor	0,359	0,700
Échefiadapor	0,208	0,650
Asuaorganizaçãoécompostanasuamaioriapor * Échefiadapor	0,574	0,566

Tabela 19- GLM Multivariado | Expectativas de progressão

Conclui-se que não são registadas diferenças:

- Género da equipa:  $p\text{-value}=0,700>$  nível de significância de 0,05, rejeitou-se a hipótese
- Género da chefia:  $p\text{-value}=0,650>$  nível de significância de 0,05, rejeitou-se a hipótese
- “Género da chefia vs género equipa  $p=0,566>$  nível de significância de 0,05, rejeitou-se a hipótese
- Expectativas de lugar de topo

Variável dependente:	Expectativas de lugar de topo	
	F	Sig.
Asuaorganizaçãoécompostanasuamaioriapor	3,252	0,045
Échefiadapor	0,136	0,714
Asuaorganizaçãoécompostanasuamaioriapor * Échefiadapor	0,503	0,607

Tabela 20-GLM Multivariado | Expectativas de lugar de topo

Conclui-se que existem diferenças nas expectativas segundo o facto género da equipa. ( $p\text{-value}=0,045>$  a nível de significância de 0,05). Ou seja, a composição da equipa afeta as expectativas de progressão de carreiras. Observando essas diferenças (tabela 21), constatamos que as equipas constituídas na sua maioria por mulheres são as que apresentam menor expectativa de lugar de topo.

Composição da equipa	Género da chefia	Média
Homens	Um homem	3,54
	Uma mulher	3,59
	Total	3,57
Igual proporção	Um homem	3,64
	Uma mulher	3,10
	Total	3,52
Mulheres	Um homem	2,65
	Uma mulher	2,81
	Total	2,72

Tabela 21- Estatística descritiva | Expectativas de lugar de topo

Por outro lado, nas outras hipóteses:

- Género da chefia:  $p\text{-value}=0,714 >$  nível de significância de 0,05, rejeitou-se a hipótese
- “Género da chefia vs género equipa  $p=0,607 >$  nível de significância de 0,05, rejeitou-se a hipótese

#### 4) *As mulheres mostram preferência pelo género da chefia?*

Relativamente à questão de preferência pelo género da chefia utilizou-se uma tabela de dupla entrada ,de maneira a verificar a preferência pelo género da chefia, assim como detalhe do género da chefia atual.

Da amostra mais de metade das respondentes (N=51;72%) referiu que não tinha preferência pelo género do seu chefe.

		PREFÊNCIA DO GENÉRO DO CHEFIA					
		Contagem		Contagem		Contagem	
		N	%	N	%	N	%
GENÉRO DA CHEFIA	Um homem	10	83%	2	25%	30	59%
	Uma mulher	2	17%	6	75%	21	41%
	Total	12		8		51	

Tabela 22-Tabulação cruzada preferência vs género da chefia

Das 20 mulheres que mostram preferência pelo género da chefia ,12 preferiam ser chefiadas por um homem e 8 chefiadas por uma mulhe,

Averiguou-se também se das mulheres que apresentaram preferência pelo género das chefias, mostravam interesse ou não em trocar de chefia. Para isso aplicou-se o teste de Qui-quadrado ( $\chi^2$ ), “o qual serve para testar se 2 grupos (ou mais) independentes diferem relativamente a uma determinada característica, i.e., se a frequência com que os elementos da amostra se repartem pelas classes de uma variável qualitativa é ou não aleatória. Os dados (contagens dos elementos das amostras em cada uma das classes da variável qualitativa) organizam-se geralmente em tabelas de frequências absolutas.” (Marôco, 2014)

Para a tomada de decisão é usado um critério do *p-value*, se *p-value*  $\geq \alpha$  não se rejeita a hipótese nula ( $H_0$ ), por outro lado se *p-value*  $< \alpha$  a hipótese nula ( $H_0$ ) é rejeitada.

Nesta questão o nível de significância ( $\alpha$ ) considerado foi de 0,05, sendo o nível de significância a probabilidade máxima de se rejeitar uma hipótese nula verdadeira. (Anexo I)

Testes qui-quadrado					
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	6,806 <sup>a</sup>	1	0,009		
Correção de continuidade <sup>b</sup>	4,592	1	0,032		
Razão de verossimilhança	7,110	1	0,008		
Teste Exato de Fisher				0,019	0,015
Associação Linear por Linear	6,465	1	0,011		
Nº de Casos Válidos	20				
a. 3 células (75,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 3,20.					
b. Computado apenas para uma tabela 2x2					

Tabela 23-- Teste Qui Quadrado

O resultado foi  $p\text{-value} = 0,019 < 0,05$ , rejeitando-se a hipótese nula e concluindo-se que a maioria das inquiridas que demonstrou preferência pelo género da chefia, não quer alterar o género da chefia futura. Usou-se o valor relativo ao Teste de Fisher, uma vez que, neste caso ,temos mais de 20% de células com valor esperado inferior a 5.

**5)As mulheres quando chefiadas por mulheres sentem que as suas oportunidades de carreira diminuem?**



Para analisar as oportunidades de carreira e a relação com o género da chefia, comparou-se as ambições profissionais das mulheres quando chefiadas por mulheres e quando chefiadas por homens.

Tendo registado duas variáveis que medem as oportunidades de carreira -expectativas de progressão e expectativas de lugar de topo – avançou-se com um teste comparação de médias. (anexo J)

#### A. EXPECTATIVAS DE PROGRESSÃO

	CHEFIADA POR	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão
	Um homem	42	3,48	0,86	0,13
EXPECTATIVAS DE PROGRESSÃO	Uma mulher	29	3,50	1,00	0,19

Tabela 24-Caraterização das expectaticas de progressão pelo género da chefia

Constatou-se que a média das expectativas de progressão das mulheres quando chefiadas por mulheres é, superior do que quando chefiadas por homens. Através do teste *T de student* verifica-se se a diferença verificada nas médias é significativamente diferente

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias					
		F	Sig.	t	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão	95% Intervalo de Inferior	Superior
EXPECTATIVAS DE PROGRESSÃO	Variâncias iguais assumidas	1	0,46	- 0,08	0,936	- 0,02	0,22	- 0,46	0
	Variâncias iguais não assumidas			- 0,08	0,938	- 0,02	0,23	- 0,48	0

Tabela 25-Teste *T de student* expectativas de progressão

Conclui-se que as diferenças verificadas nas médias (i.e as mulheres chefiadas por mulheres terem mais aspirações profissionais que as mulheres chefiadas por homens) não são significativamente diferentes (para um *p-value*  $0.936 > 0,05$  não se rejeita  $H_0$ )., Logo não

há diferenças de expectativas de progressão de mulheres chefiadas por mulheres ou por homens.

#### B. EXPECTATIVAS DE LUGAR DE TOPO

	CHEFIADA POR	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão
EXPECTATIVAS DE LUGAR DE TOPO	Um homem	42	3,37	1,07	0,17
	Uma mulher	29	3,29	1,23	0,23

Tabela 26-Caraterização das expectativas de lugar de topo pelo género da chefia

Constatou-se que a média das expectativas de lugar de topo das mulheres quando chefiadas por homens é, superior do que quando chefiadas por mulheres s. Através do teste *T de Student* tentou-se perceber se a diferença verificada nas médias é significativamente diferente

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da	95% Intervalo de Inferior	Superior
EXPECTATIVAS DE LUGAR DE TOPO	Variâncias iguais assumidas	1	0,30	0,28	69,00	0,783	0,08	0,27	- 0,47	1
	Variâncias iguais não assumidas			0,27	54,79	0,788	0,08	0,28	- 0,49	1

Tabela 27-Teste T de student expectativas de lugar de topo

Conclui-se que as diferenças verificadas nas médias (i.e as mulheres chefiadas por homens terem mais aspirações profissionais que as mulheres chefiadas por mulheres) não são significativamente diferentes (para um *p-value*  $0.783 > 0,05$  não se rejeita  $H_0$ )., Logo não há diferenças de expectativas de lugares de topo entre mulheres chefiadas por homens e mulheres chefiadas por mulheres.

***6)Será que a identificação com o género media ou modera relação entre as crenças estereotipadas de liderança e as expectativas de progressão de carreira das mulheres?***

Os efeitos de mediação e de moderação foram testados separadamente através da análise de regressão, a qual permite avaliar a influência das variáveis independentes nas variáveis dependentes. Foram realizadas regressões lineares simples e múltiplas, de forma a verificar qual o efeito da identificação com o género na relação entre crenças masculinas e expectativas de progressão. (Anexo K)

#### 6.1) Efeito de mediação

A mediação é um mecanismo através do qual a variável independente em foco é apta a influenciar a variável dependente (Baron et al, 1986).

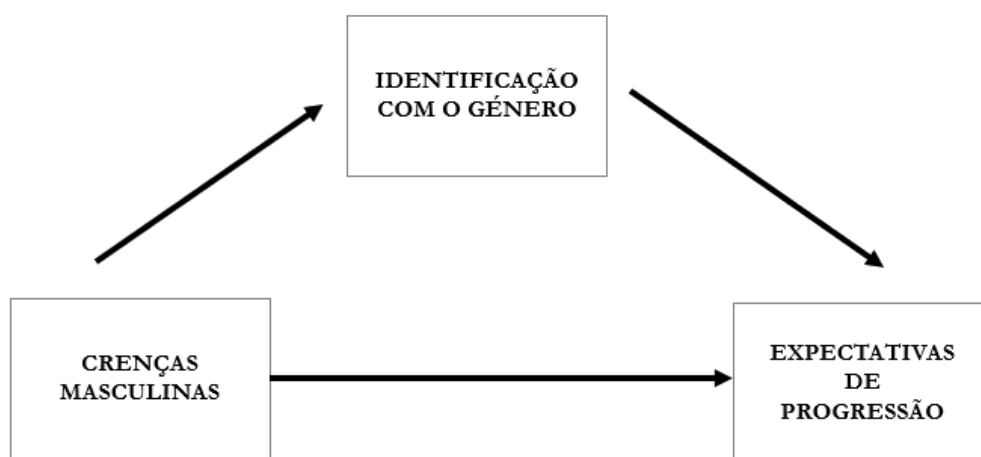


Figura 2 - Modelo de Mediação

. Para testar a mediação utilizou-se o modelo de Baron de 1986, estes autores defendem que para uma variável funcionar como mediadora devem ser satisfeitas quatro condições:

- (1) deve existir uma relação significativa entre a variável independente e a variável dependente;
- (2) a variável independente deve possuir um efeito significativo sobre a variável mediadora,

- (3) a variável mediadora deve ter uma relação significativa com a variável dependente
- (4) a adição da variável mediadora ao modelo reduz a importância da variável independente no modelo, i.e., a relação entre a variável independente e a variável dependente deve ser significativamente fraca (mediação parcial) ou não significativa (mediação total) quando o mediador proposto é incluído na equação de regressão

Aplicou-se a Regressão Linear para se verificar que efeitos a variável “Crenças Masculinas” tem nas Expectativas de progressão. Concluiu-se que as Crenças não têm um impacto significativo nas Expectativas ( $F=0,295$ ;  $\beta_{CA}=-0,065$ ;  $p>.05$ ;  $R^2=-.010$ ). (anexo K)

	Teste de Regressão	Análise	Resultados Esperado	B
Análise 1	Regressão Linear Simples	Crenças Masculinas >> Expectativas de progressão	x	-0,065

Tabela 28-Descrição do Teste de Mediação (1ª Condição)

Perante estes resultados, que se sintetizam na tabela, conclui-se que o primeiro pressuposto não se verifica, pelo que não se prosseguiu nos restantes passos,

Conclusão não existe um efeito mediador da identificação de género na relação entre as crenças masculinas e as expectativas de carreira.

## 6.2) Efeito de moderação

Neste passo foi testado se a variável identificação com o género é uma variável moderadora, isto é “uma variável que afeta a direção e/ou a força da relação entre o preditor e o critério, (...) de tal forma que a natureza do impacto da variável preditora na variável critério varia de acordo com o nível ou valor do moderador” (Holmbeck, 1997, p.599).

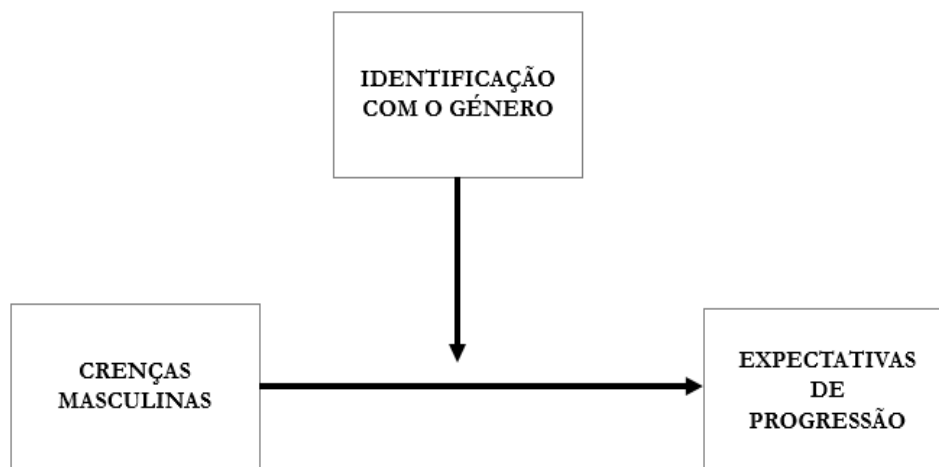


Figura 3- Modelo de Moderação

Para testar o efeito da moderação realizou-se uma regressão linear múltipla no primeiro passo foram introduzidas como variáveis independentes “Crenças Masculinas” e “Identificação com o gênero” e no segundo passo foi inserida a variável produto “Crenças Masculinas x Identificação com o gênero”, mantendo as duas anteriormente apresentadas. (anexo K)

<b><i>VARIÁVEIS INDEPENDENTES</i></b>	<b>EXPETATIVAS DE LUGAR DE TOPO</b>	
	$\beta$ Step 1	$\beta$ Step 2
CRENÇAS MASCULINAS	-0,088	0,157
IDENTIFICAÇÃO COM O GÊNERO	0,130	0,597
CRENÇAS MASCULINAS X IDENTIFICAÇÃO COM O GÊNERO		-0,569
Overall F	0,719	0,627
R <sup>2</sup>	0,021	0,027

Tabela 29 - Resultados da Regressão Linear Múltipla

Segundo a tabela 26 e o Anexo K verifica-se os seguintes resultados: um  $R^2_a = .021$ , o que significa que 2,1% da variabilidade total da variável dependente (Expectativas de progressão) é explicada pelo Modelo 1, que engloba a variável independente “Crenças Masculinas” ( $\beta = -.088$ ; ) e a variável moderadora “Identificação com o gênero” ( $\beta = .130$ ). Em relação ao Modelo 2 o  $R^2_a = .027$ , o que significa que 2,7% da variabilidade total da

variável dependente (Expetativas de progressão) é explicada por este modelo, que engloba a variável independente *Crenças masculinas* ( $\beta = -.157$ ), a variável moderadora “*Identificação com o Género*” ( $\beta = .597$ ) e ainda a variável produto “crenças masculinas x identificação com o género” ( $\beta = -.0597$ ).

Conclui-se que os dois modelos não são significativos pois no Modelo 1 obteve-se um valor de  $F = 0,719$  e no Modelo 2 um valor de  $F = 0,627$ .

Por isso, conclui-se que não se verifica o efeito de moderação da identificação com o género *na* relação entre o Crenças Masculinas e o Expetativas de progressão

## 5.6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Verificou-se que as inquiridas consideraram que não estão inseridas em ambientes dominados com crenças estereotipadas, o que poderá indicar um sinal positivo, uma vez que, a revisão de literatura justificava a existência (e persistência) dos fenómenos *queen bee e sticky floor*, como resultado de as mulheres serem confrontadas com crenças de liderança estereotipadas masculinas. Ao conseguirem avaliar os seus ambientes como não ligados ao género, tal pode demonstrar uma mudança nas crenças de liderança, que começam a dissociar-se lentamente da figura masculina. Todavia, e apesar disso, é interessante constatar que na avaliação de cada caraterística, as mulheres avaliariam sempre melhor as caraterísticas estereotipadamente associadas à liderança masculina do que à feminina. Isto é, apesar de não considerarem que os ambientes onde estão inseridas são masculinos, na verdade, avaliaram sempre melhor as caraterísticas de liderança masculinas.

Em relação às expetativas de progressão de carreira, verificou-se que as crenças ligadas ao género não influenciam as expectativas de carreira, todavia, registou-se uma relação negativa entre estas duas variáveis. Tal resultado, vai de encontro ao que a literatura suporta: mulheres inseridas em ambientes masculinos tendem a ter menores expectativas de progressão de carreira.

Já no que diz respeito ao ambiente em que as mulheres estão inseridas, constatou-se

que a constituição (em termos de género) da equipa tem impacto na expectativa de lugar de topo.

Quanto ao género da chefia, também se demonstrou que não se verifica preferência pelo mesmo, assim como, esta variável não tem relação negativa na expectativa de progressão profissional das mulheres. Tal, por exemplo, contraria o fenómeno da *queen bee*, que postula que as mulheres ao serem chefiadas por mulheres, diminuem as suas expectativas de progressão na carreira.

Por fim, no estudo do impacto que a identificação do género poderia ter na relação crenças de género e expectativas, concluiu-se que a mesma não modera, nem medeia a relação. Isto significa que, a importância que a pessoa atribui a pertencer a um grupo de género, não afeta, de modo nenhum, as suas expectativas de progressão.

Era esperado que a identificação de género tivesse influência na relação entre crenças de género e expectativas. Isto é, estava previsto que mulheres que exibissem forte identificação ao sexo feminino, em contextos masculinos, tivessem menos expectativas de progressão na carreira. Este resultado esperado estava suportado pela revisão da literatura efetuada, que defendia que uma maior identificação com o grupo de género penalizava as mulheres. O papel de líder ainda está muito associado à figura masculina e as mulheres, para serem bem aceites no seu papel de líder, acabam por se afastar do seu grupo de género

## 6. CONCLUSÕES

Com base no estudo desenvolvido parece que a situação das mulheres, em termos de lugares de liderança, se encontra numa trajetória de mudança. Como a revisão de literatura expôs, por um lado, as crenças estereotipadas de género são uma variável difícil de alterar, característica inerente a variáveis de cariz cultural. Mas por outro lado, relativamente ao “*glass ceiling*”, já se conseguem reconhecer esforços por várias entidades políticas e sociais, de maneira a eliminar este fenómeno.

Os dados recolhidos para a elaboração do estudo concluíram que as mulheres não consideram estar inseridas em ambientes de trabalho onde dominam os estereótipos de liderança masculina e, por consequência, as suas ambições de carreira não estão correlacionadas significativamente com esse fator. Contudo, essa correlação é negativa, isto é, quanto mais associadas ao género, menores serão as expectativas de carreira.

Verificou-se que o ambiente onde a mulher está inserida não influencia as suas expectativas de progressão. Todavia, quando analisadas as expectativas de lugar de topo, verificou-se que as equipas maioritariamente femininas, têm menores expectativas de alcançarem um lugar de topo.

A análise da variável identificação com o género não apresentou nenhum tipo de relação entre as crenças de género ligadas à liderança e as expectativas de progressão na carreira.

### 6.1. LIMITAÇÕES DO ESTUDO (E FUTURAS INVESTIGAÇÕES)

Como qualquer estudo, este apresentou algumas limitações. A primeira limitação identificada está relacionada com a dimensão da amostra, dado que foi só possível atingir uma amostra de 122, de onde, fundamentalmente, foram utilizados dados de 71 mulheres inquiridas. O facto da amostra ser reduzida, leva a que os resultados sejam ligeiramente limitados, uma amostra de maior dimensão possibilitaria maior número de opiniões e reforçaria os resultados. Além do mais, neste estudo utilizou-se um método de amostragem não probabilístico (de conveniência e intencional). Este tipo de amostras levanta uma



questão, que se prende com o facto de poderem ou não ser representativas da população em estudo.

Relativamente aos instrumentos utilizados, deve ser tido em consideração que os mesmo não estão adaptados à população portuguesa, apresentando por isso uma limitação.

Numa futura investigação os objetivos seriam:

- replicar a análise efetuada para o género masculino, para se conseguir concluir se há diferenças entre os dois grupos de género.
- Tentar aumentar a amostra, de maneira a ter uma maior diversidade de dados.

Todavia, os resultados contribuem para o aprofundar do conhecimento em torno da liderança feminina, nomeadamente o papel desempenhado pelas crenças de liderança e pela identificação de género, nas expectativas de progressão profissional.

## 7. REFÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, R. B. (2016). "Women on boards: The superheroes of tomorrow?". *The Leadership Quarterly*.
- Agostinho, M. L. D. P. Â., & Monteiro, R. O. (2013). *(Des) igualdades de Género nas Organizações de Trabalho: o caso de uma autarquia local* (Master's thesis, ISMT).
- Alves, P., & Mota, C. P. (2015). Identidade de género e orientação sexual na adolescência natureza, determinantes e perturbações. *Revista Eletrónica de Educação e Psicologia edupsi. utad. pt*, (2), 45-61.
- Baert, S., De Pauw, A. S., & Deschacht, N. (2016). "Do employer preferences contribute to sticky floors?". *ILR Review*, 69(3), 714-736.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Barsh, J., & Yee, L. (2012). Unlocking the full potential of women at work. *McKinsey & Company/Wall Street Journal*.
- Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological yny. *Journal of consulting and clinical psychology*, 42(2), 155.
- Bem, S. L. (1981). Gender schema theory: A cognitive account of sex typing. *Psychological review*, 88(4), 354.
- Bruckmüller, S., & Branscombe, N. R. (2010). The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts. *British Journal of Social Psychology*, 49(3), 433-451.
- Cardona, M. J., Vieira, C., Tavares, T. C., Uva, M., Nogueira, C., & Piscalho, I. (2011). Guião de educação: género e cidadania no 1º ciclo do ensino básico.

Correll, S. J. (2004). Constraints into preferences: Gender, status, and emerging career aspirations. *American sociological review*, 69(1), 93-113.

Curran, M. M. (1988). Gender and recruitment: people and places in the labour market. *Work, Employment and Society*, 2(3), 335-351.

de Matos Gomes Marques, T., & Melo Ferreira, C. (2015). Mulheres Na Gestão De Topo: A Problemática Do Gap De Género E Salarial. *Revista Ibero-Americana de Estratégia (RLAE)*, 14(2).

Dennis, M. R., & Kunkel, A. D. (2004). Perceptions of men, women, and CEOs: The effects of gender identity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 32(2), 155-171.

Derks, B., Van Laar, C., Ellemers, N., & De Groot, K. (2011). Gender-bias primes elicit queen-bee responses among senior policewomen. *Psychological science*, 22(10), 1243-1249.

Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The *queen bee* phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456-469.

Derks, B., Ellemers, N., Van Laar, C., & De Groot, K. (2011). Do sexist organizational cultures create the *Queen bee*?. *British Journal of Social Psychology*, 50(3), 519-535.

Derks, B., Laar, C., Ellemers, N., & Raghoe, G. (2015). Extending the *queen bee* effect: How Hindustani workers cope with disadvantage by distancing the self from the group. *Journal of Social Issues*, 71(3), 476-496.

Dezső, C. L., Ross, D. G., e Uribe, J. (2016). "Is there an implicit quota on women in top management? A large-sample statistical analysis." *Strategic Management Journal*, 37(1), 98-115.

Dimovski, V., Skerlavaj, M., & Man, M. M. K. (2010). Comparative Analysis Of Mid-Level Women Managers' Perception Of The Existence Of Glass Ceiling In Singaporean And

Malaysian Organizations. *The International Business & Economics Research Journal*, 9(8), 61.

Duehr, E. E., & Bono, J. E. (2006). Men, women, and managers: are stereotypes finally changing?. *Personnel psychology*, 59(4), 815-846.

Eagly, A.H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social role interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Eagly, A. H., Makhijani, M., & Klonsky, B. G. (1992). " Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis": Correction to Eagly et al.

Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of social issues*, 57(4), 781-797.

Ellemers, N., Van den Heuvel, H., De Gilder, D., Maass, A., & Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the *queen bee* syndrome?. *British Journal of Social Psychology*, 43(3), 315-338.

Ellemers, N., Rink, F., Derks, B., & Ryan, M. K. (2012). Women in high places: When and why promoting women into top positions can harm them individually or as a group (and how to prevent this). *Research in Organizational Behavior*, 32, 163-187.

Ellemers, N., Rink, F., Derks, B., & Ryan, M. K. (2012). Women in high places: When and why promoting women into top positions can harm them individually or as a group (and how to prevent this). *Research in Organizational Behavior*, 32, 163-187.

Evans, D. P. (2014). Aspiring to Leadership... A Woman's World?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 543-550.

Ezzedeen, S. R., Budworth, M. H., & Baker, S. D. (2015). "The Glass Ceiling and Executive Careers Still an Issue for Pre-Career Women." *Journal of Career Development*, 0894845314566943.

Faniko, K., K., Ellemers, N., Derks, B., & Lorenzi-Cioldi, F. (2017). Nothing changes, really: Why women who break through the glass ceiling end up reinforcing it. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43(5), 638-651.

Festing, M., Knappert, L., & Kornau, A. (2015). "Gender-Specific Preferences in Global Performance Management: An Empirical Study of Male and Female Managers in a Multinational Context. *Human Resource Management*", 54(1), 55-79.

Garcia-Retamero, R., & López-Zafra, E. (2009). Causal attributions about feminine and leadership roles: A cross-cultural comparison. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40(3), 492-509.

Glass, C., e Cook, A. (2016). "Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling". *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51-63.

Haveman, H. A., e Beresford, L. S. (2012). "If you're so smart, why aren't you the boss? Explaining the persistent vertical gender gap in management". *The ANNALS of the American Academy of Political and Social science*, 639(1), 114-130.

Herbert, T. T., e Yost, E. B. (1978). "Women as effective managers... a strategic model for overcoming the barriers." *Human Resource Management*, 17(1), 18-25.

Hill, A. D., Upadhyay, A. D., & Beekun, R. I. (2015). "Do female and ethnically diverse executives endure inequity in the CEO position or do they benefit from their minority status? An empirical examination". *Strategic Management Journal*, 36(8), 1115-1134.

Holmbeck, G. N. (1997). Toward terminological, conceptual, and statistical clarity in the study of mediators and moderators: Examples from the child-clinical and pediatric psychology literatures. *Journal of consulting and clinical psychology*, 65(4), 599.

International Training Centre of the ILO in Turin " Romper com os estereótipos de género, dar uma oportunidade ao talento" (2008).

- Kaiser, C. R., & Spalding, K. E. (2015). Do women who succeed in male-dominated domains help other women? The moderating role of gender identification. *European Journal of Social Psychology*, 45(5), 599-608.
- Li, L., & Wang Leung, R. (2001). Female managers in Asian hotels: profile and career challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(4), 189-196.
- Loureiro, P., & Cardoso, C. C. (2008). O género e os estereótipos na gestão. *Têkne-Revista de Estudos Politécnicos*, (10), 221-238.
- Marôco, J. (2014). Análise Estatística com o SPSS Statistics: ReportNumber, Lda.
- Marques, T. D. M. G., e Ferreira, C. M. (2015). “Mulheres na Gestão de Topo: A Problemática do Gap de Género e Salarial”. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 14(1), 43.
- Mills, M. J., Culbertson, S. S., Huffman, A. H., & Connell, A. R. (2012). Assessing gender biases: development and initial validation of the gender role stereotypes scale. *Gender in Management: An International Journal*, 27(8), 520-540.
- Monteiro, R., & Domingos, L. (2013). O sentido do direito à conciliação: Vida profissional, familiar e pessoal numa autarquia. *Sociologia, Problemas e Práticas*, (73), 59-77.
- Nabi, G., & Wei, S. (2015). Does Gender Equality Base Selection, Pose Serious Challenge for Researchers? A Review Based on Earlier Studies. *International Journal of Business and Management*, 10(5), 222.
- Oakley, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of business ethics*, 27(4), 321-334.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OCDE). (2012), “Gender Equality in Education, Employment and Entrepreneurship: Final Report to the MCM 2012”.

OECD, Paris. <http://www.oecd.org/dataoecd/20/5/50423364.pdf> (consultado em 10/10/2016)

Powell, G. N., Butterfield, D. A., & Parent, J. D. (2002). Gender and managerial stereotypes: have the times changed?. *Journal of management*, 28(2), 177-193.

Santos, A. L. S. (2016).” Discriminação laboral sobre as mulheres no mercado de trabalho micaelense” (Doctoral dissertation).

Silva, A. (1999). Papel de género e práticas familiares. Dissertação de mestrado, Universidade do Porto

Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (1991). Effects of structural characteristics of *mentoring* dyads on protégé outcomes. In *Proceedings of the southern management association meeting*, Atlanta, GA (pp. 206– 208).

Schmitt, M. T., Branscombe, N. R., Kobrynowicz, D., & Owen, S. (2002). Perceiving discrimination against one’s gender group has different implications for well-being in women and men. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(2), 197-210.

Szesny, S., Bosak, J., Neff, D., & Schyns, B. (2004). Gender stereotypes and the attribution of leadership traits: A cross-cultural comparison. *Sex Roles*, 51(11), 631-645.

Smith, N., Smith, V., e Verner, M. (2013). “Why are so few females promoted into CEO and vice president positions? Danish empirical evidence, 1997–2007”. *Industrial e Labor Relations Review*, 66(2), 380-408.

Sojo, V. E., Wood, R. E., Wood, S. A., & Wheeler, M. A. (2016). Reporting requirements, targets, and quotas for women in leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 519-536.

Vicente, M. (2013). O género nas estruturas organizacionais: a diferenciação entre homens e mulheres na ocupação de funções, no acesso ao poder e nos salários.

Wall, K., Cunha, V., Atalaia, S., Rodrigues, L., Correia, R., Correia, S. V., & Rosa, R. (2016). Livro Branco. Homens e igualdade de género em Portugal.'

Westphal, J. D., & Fredrickson, J. W. (2001). Who directs strategic change? Director experience, the selection of new CEOs, and change in corporate strategy. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1113-1137.



## 8. ANEXOS

### ANEXO A

#### INQUERITO POR QUESTIONÁRIO

Secção 1 de 9

Crenças de liderança vs expectativas de carreira

O presente questionário tem como objetivo perceber se as crenças de liderança influenciam as expectativas de carreira, pelo que não existem respostas certas ou erradas. Neste sentido solicitamos que responda às nossas questões unicamente se tem algum vínculo de trabalho. É de primordial importância que responda de forma o mais espontânea e sincera possível. A sua identidade não será conhecida pelo investigador que analisará os resultados dos testes nem por nenhuma outra pessoa. Os resultados serão sempre apresentados em grupo e nunca a nível individual.

As suas respostas serão usadas exclusivamente para fins académicos. Este questionário deverá ter uma duração de cerca de 5 minutos. A sua participação é totalmente voluntária, pelo que pode parar e desistir do preenchimento a qualquer momento.

Se tiver alguma dúvida ou questão acerca deste estudo, por favor não hesite em contactar os investigadores:

Joana Machado- joanamachado8@gmail.com

Teresa Proença – tproenca@fep.up.pt

Eva Dias de Oliveira - eoliveira@porto.ucp.pt

#### Género \*

☐ Feminino

☐ Masculino

Como se sente em relação ao seu grupo de género? Numa escala de 1–7, classifique os itens de acordo com o grau de concordância com a afirmação, sendo que 1 é "discordo totalmente" e 7 é "concordo totalmente". \*

	1 – discordo totalmente	2	3	4	5	6	7 – concordo totalmente
Em geral, ser mulher género não se relaciona com a forma como me sinto comigo mesmo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser mulher o é um reflexo importante de quem eu sou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser mulher não é relevante para a noção que tenho de mim mesmo enquanto pessoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em geral, ser mulher é uma parte importante da minha auto-imagem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Como se sente em relação ao seu grupo de género? Numa escala de 1–7, classifique os itens de acordo com o grau de concordância com a afirmação, sendo que 1 é "discordo totalmente" e 7 é "concordo totalmente". \*

	1 – discordo totalmente	2	3	4	5	6	7 – concordo totalmente
Em geral, ser homem não se relaciona com a forma como me sinto comigo mesmo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser homem é um reflexo importante de quem eu sou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser homem não é relevante para a noção que tenho de mim mesmo enquanto pessoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em geral, ser homem é uma parte importante da minha auto-imagem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Dados Sociodemográficos

Idade \*

A sua resposta

Estado Civil \*

- ☐ Solteiro
- ☐ Casado ou similar
- ☐ Divorciado
- ☐ Viúvo

Filhos \*

- ☐ Sim
- ☐ Não

Habilitações Literárias \*

Selecione

## Situação profissional atual

### Vínculo contratual \*

Selecionar

### Experiência profissional (anos) \*

A sua resposta

### Setor de atividade ( CAE - Rev.3) \*

- ☐ A - Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca
- ☐ B - Indústrias Extrativas
- ☐ C - Indústrias Transformadoras
- ☐ D - Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio
- ☐ E - Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento gestão de resíduos e despoluição
- ☐ F - Construção
- ☐ G - Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
- ☐ H - Transportes e armazenagem
- ☐ I - Alojamento, restauração e similares
- ☐ J - Atividades de informação e de comunicação
- ☐ K - Atividades financeiras e de seguros
- ☐ L - Atividades Imobiliárias
- ☐ M - Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares
- ☐ N - Atividades administrativas e dos serviços de apoio
- ☐ O - Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória
- ☐ P - Educação
- ☐ Q - Atividades de saúde humana e apoio social
- ☐ R - Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas
- ☐ S - Outras Atividades de serviços
- ☐ T - Atividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico e atividades de produção das famílias para uso próprio
- ☐ U - Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais

Como considera que AS PESSOAS DO SEU LOCAL DE TRABALHO classificam as características/attitudes que um bom(boa) gestor(a) deve ter. Utilize a escala de 1-7 em que 1 é "Nunca ou quase nunca verdade" e 7 "Sempre ou quase sempre verdade",? \*

	1 - Nunca ou quase nunca verdade	2	3	4	5	6	7 - Sempre ou quase sempre verdade
Compreensibilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vigoridade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reservado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fiabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Solidariedade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gostar de crianças	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assertividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Justiça	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zelo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de liderar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalidade forte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disposto a tomar uma posição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diplomacia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dominância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Caloroso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Defender as suas próprias crenças	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veracidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disposto a assumir riscos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Afeição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Temperamental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Convicção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gentileza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simpatia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Convencional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agressividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sensível às necessidades de outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Independência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sensibilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confortar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Preferia ser chefiado por : \*

- ☐ uma mulher
- ☐ um homem
- ☐ indiferente

Quais são as suas expectativas de carreira? Numa escala de 1 a 5, classifique os itens de acordo com o grau de concordância com a afirmação, sendo que 1 é "discordo totalmente" e 5 é "concordo totalmente". \*

	1 - discordo totalmente	2	3	4	5 - concordo totalmente
Espero ser promovido/a na minha organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para ser promovida/o terei de mudar de emprego.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espero alcançar um nível mais elevado na minha organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atualmente, minha carreira está parada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha carreira seguiu uma trajetória de avanço constante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espero ser promovida/o antes dos meus colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pretendo vir a alcançar uma posição de topo mais cedo ou mais tarde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um dos meus objetivos de carreira é ter um cargo de chefia de topo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A sua organização é composta, na sua maioria , por: \*

- ☐ Homens
- ☐ Mulheres
- ☐ Igual proporção (homens e mulheres)

É chefiado por : \*

- ☐ Uma mulher
- ☐ Um homem

## ANEXO B

### ESCALA DE CRENÇAS DE LIDERANÇA

#### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,842
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	812,096
	gl	190
	Sig.	,000

#### Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	7,869	39,347	39,347	7,869	39,347	39,347	5,370	26,849	26,849
2	2,551	12,753	52,100	2,551	12,753	52,100	5,050	25,251	52,100
3	1,836	9,181	61,281						
4	,929	4,643	65,925						
5	,870	4,349	70,273						
6	,831	4,157	74,430						
7	,707	3,535	77,965						
8	,681	3,406	81,371						
9	,613	3,066	84,437						
10	,480	2,398	86,835						
11	,432	2,158	88,994						
12	,401	2,005	90,998						
13	,355	1,775	92,773						
14	,336	1,682	94,455						
15	,239	1,195	95,650						
16	,223	1,115	96,764						
17	,212	1,060	97,824						
18	,188	,939	98,764						
19	,146	,728	99,492						
20	,102	,508	100,000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

#### Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>

	Componente	
	1	2
C_W2	,693	
C_M1		
C_M2		,804
C_W1	,679	
C_W3	,668	
C_W4	,805	
C_M3		,454
C_M5		,602
C_M6		,776
C_M4		,817
C_W5	,784	
C_W6		
C_M7		,603
C_M8		,676
C_W7	,688	
C_W8	,735	
C_W9	,752	
C_W10	,719	
C_M9		,826
C_M10		,537

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,872	9

### Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
C_M2	42,45	49,908	,724	,849
C_M3	43,49	52,854	,443	,874
C_M5	43,83	52,142	,493	,869
C_M6	43,00	48,314	,711	,848
C_M4	42,42	51,019	,657	,854
C_M7	43,17	50,942	,550	,864
C_M8	42,85	51,361	,631	,857
C_M9	42,23	49,063	,769	,844
C_M10	43,61	50,671	,558	,863

### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,917	9

### Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
C_W2	38,14	84,894	,669	,910
C_W1	38,61	88,385	,612	,913
C_W3	36,86	85,180	,729	,906
C_W4	37,86	85,294	,749	,905
C_W5	37,51	84,854	,737	,905
C_W7	37,39	83,699	,659	,911
C_W8	37,03	83,799	,788	,902
C_W9	37,30	85,640	,726	,906
C_W10	37,45	85,623	,712	,907

Alfa de Cronbach	N de itens
,920	18

### Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
C_W2	86,52	226,253	,630	,915
C_W1	86,99	232,014	,566	,916
C_W3	85,24	224,699	,732	,912
C_W4	86,24	228,242	,666	,914
C_W5	85,89	226,987	,671	,913
C_W7	85,77	227,348	,561	,917
C_W8	85,41	224,359	,741	,912
C_W9	85,68	227,822	,669	,913
C_W10	85,83	227,228	,671	,913
C_M2	84,72	234,405	,642	,915
C_M3	85,76	241,299	,377	,921
C_M5	86,10	242,062	,365	,921
C_M6	85,27	230,256	,662	,914
C_M4	84,69	239,503	,499	,918
C_M7	85,44	237,821	,463	,919
C_M8	85,11	237,644	,550	,917
C_M9	84,49	230,911	,734	,913
C_M10	85,87	232,769	,586	,916

## ANEXO C

### ESCALA DE IDENTIFICAÇÃO COM O GÊNERO

#### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,538
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	122,635
	gl	6
	Sig.	,000

#### Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>

	Componente	
	1	2
GL_W1_N		,903
GL_W2	,959	
GL_W3_N		,808
GL_W4	,952	

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 3 iterações.

#### Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,118	52,959	52,959	2,118	52,959	52,959	1,945	48,625	48,625
2	1,310	32,748	85,707	1,310	32,748	85,707	1,483	37,082	85,707
3	,436	10,906	96,613						
4	,135	3,387	100,000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

#### Resumo de processamento de casos

		N	%
→ Casos	Válido	71	100,0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	71	100,0

a. Exclusão por método listwise com base em todas as variáveis do procedimento.

#### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,661	2

#### Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
GL_W1_N	4,7746	4,320	,493	.
GL_W3_N	4,2958	4,411	,493	.



**Resumo de processamento de casos**

		N	%
Casos	Válido	71	100,0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	71	100,0

a. Exclusão por método listwise com base em todas as variáveis do procedimento.

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,925	2

**Estatísticas de item-total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
GI_W2	5,35	2,431	,862	.
GI_W4	5,32	2,708	,862	.

**Resumo de processamento de casos**

		N	%
Casos	Válido	71	100,0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	71	100,0

a. Exclusão por método listwise com base em todas as variáveis do procedimento.

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,655	4

## ANEXO D

### ESCALA DE EXPETATIVAS DE CARREIRA

#### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,616
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	158,987
	gl	28
	Sig.	,000

#### Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somadas extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,834	35,427	35,427	2,834	35,427	35,427	2,302	28,777	28,777
2	1,459	18,242	53,669	1,459	18,242	53,669	1,909	23,857	52,635
3	1,064	13,302	66,970	1,064	13,302	66,970	1,147	14,336	66,970
4	,944	11,801	78,772						
5	,662	8,270	87,042						
6	,465	5,809	92,851						
7	,387	4,831	97,682						
8	,185	2,318	100,000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

#### Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>

	Componente		
	1	2	3
PE_1	,694		
PE_3	,733		
PE_5			,546
PE_6			,853
PE_7		,859	
PE_8		,825	
PE_2_N	,723		
PE_4_N	,813		

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 5 iterações.

#### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,157	2

#### Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
PE_5	2,58	1,276	,085	.
PE_6	3,08	1,250	,085	.

### Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	71	100,0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	71	100,0

a. Exclusão por método listwise com base em todas as variáveis do procedimento.

### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,739	6

## ANEXO E

### TESTE DE NORMALIDADE

Testes de Normalidade							
	Kolmogorov-Smirnov a			Shapiro-Wilk			
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.	
IDENT_GEN	0,145	71	0,001	0,900	71	0,000	
EXP_PROG	0,101	71	0,070	0,957	71	0,016	
EXP_PROG_TP	0,125	71	0,008	0,945	71	0,004	
CRENC_WOMEN	0,083	71	,200*	0,968	71	0,067	
CRENC_MEN	0,121	71	0,012	0,926	71	0,000	
IDENT_GEN_N	0,095	71	0,191	0,937	71	0,002	

\*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

### CORRELAÇÃO DAS VARIÁVEIS

#### Estatística Descritiva

	Média	Desvio Padrão	N
IDENT_GEN	5,3380	1,54637	71
IDENT_GEN_N	4,5352	1,80540	71
EXP_PROG	3,4894	,91460	71
EXP_PROG_TP	3,3380	1,13003	71
CRENC_WOMEN	4,6964	1,14826	71
CRENC_MEN	5,3756	,88299	71
IDADE	29,65	9,659	71
FILHOS	1,11	,318	71
G_ORGAN	1,83	,810	71
G_BOSS	1,41	,495	71

Correlações											
		IDENT_GEN	IDENT_GEN_N	EXP_PROG	EXP_PROG_TP	CRENC_WOMEN	CRENC_MEN	IDADE	FILHOS	G_ORGAN	G_BOSS
IDENT_GEN	Correlação de Pearson	1	,209	,115	,120	,053	,174	,130	,154	,223	-,015
	Sig. (bilateral)		,080	,340	,320	,662	,148	,282	,201	,062	,901
	N	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
IDENT_GEN_N	Correlação de Pearson	,209	1	,102	,068	-,053	-,072	-,037	,068	-,064	-,008
	Sig. (bilateral)	,080		,398	,575	,661	,553	,757	,576	,595	,945
	N	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
EXP_PROG	Correlação de Pearson	,115	,102	1	,282*	,039	-,065	-,353**	-,327**	-,060	,010
	Sig. (bilateral)	,340	,398		,017	,745	,589	,003	,005	,618	,936
	N	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
EXP_PROG_TP	Correlação de Pearson	,120	,068	,282*	1	-,080	-,014	-,406**	-,306**	-,280*	-,033
	Sig. (bilateral)	,320	,575	,017		,507	,910	,000	,009	,018	,783
	N	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
CRENC_WOMEN	Correlação de Pearson	,053	-,053	,039	-,080	1	,540**	,101	,177	,205	-,128
	Sig. (bilateral)	,662	,661	,745	,507		,000	,404	,139	,086	,288
	N	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
CRENC_MEN	Correlação de Pearson	,174	-,072	-,065	-,014	,540**	1	,188	,276*	,094	-,058
	Sig. (bilateral)	,148	,553	,589	,910	,000		,117	,020	,434	,630
	N	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
IDADE	Correlação de Pearson	,130	-,037	-,353**	-,406**	,101	,188	1	,589**	,105	-,185
	Sig. (bilateral)	,282	,757	,003	,000	,404	,117		,000	,381	,123
	N	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
FILHOS	Correlação de Pearson	,154	,068	-,327**	-,306**	,177	,276*	,589**	1	-,036	-,115
	Sig. (bilateral)	,201	,576	,005	,009	,139	,020	,000		,767	,340
	N	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
G_ORGAN	Correlação de Pearson	,223	-,064	-,060	-,280*	,205	,094	,105	-,036	1	-,110
	Sig. (bilateral)	,062	,595	,618	,018	,086	,434	,381	,767		,360
	N	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
G_BOSS	Correlação de Pearson	-,015	-,008	,010	-,033	-,128	-,058	-,185	-,115	-,110	1
	Sig. (bilateral)	,901	,945	,936	,783	,288	,630	,123	,340	,360	
	N	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

## ANEXO F

### AUXILIAR QUESTÃO 1

#### Tabelas customizadas

	Média	Mediana
SCORE_FEM_N	4,93	
SCORE_MAS_N		6,00

#### Tabelas customizadas

				MEDI_MAS	
				ABAIXO MEDIANA Contagem	ACIMA OU IGUAL MEDIANA Contagem
GENERO	Feminino	MEDI_FEM	ABAIXO MEDIANA	20	13
			ACIMA OU IGUAL MEDIANA	10	28
	Masculino	MEDI_FEM	ABAIXO MEDIANA	10	8
			ACIMA OU IGUAL MEDIANA	10	13
	Total	MEDI_FEM	ABAIXO MEDIANA	30	21
			ACIMA OU IGUAL MEDIANA	20	41

#### Teste-T

##### Estatísticas de amostras emparelhadas

		Média	N	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
Par 1	CRENC_WOMEN	4,6964	71	1,14826	,13627
	CRENC_MEN	5,3756	71	,88299	,10479

##### Correlações de amostras emparelhadas

		N	Correlação	Sig.
Par 1	CRENC_WOMEN & CRENC_MEN	71	,540	,000

##### Teste de amostras emparelhadas

		Diferenças emparelhadas							
		Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média	95% Intervalo de Confiança da Diferença		t	gl	Sig. (bilateral)
					Inferior	Superior			
Par 1	CRENC_WOMEN - CRENC_MEN	-,67919	1,00186	,11890	-,91632	-,44205	-5,712	70	,000

## ANEXO G

### AUXILIAR QUESTÃO 2

#### Estatística Descritiva

	Média	Desvio Padrão	N
EXP_PROG	3,4894	,91460	71
EXP_PROG_TP	3,3380	1,13003	71
CRENC_WOMEN	4,6964	1,14826	71
CRENC_MEN	5,3756	,88299	71

#### Correlações

		EXP_PROG	EXP_PROG_ TP	CRENC_WO MEN	CRENC_MEN
EXP_PROG	Correlação de Pearson	1	,282*	,039	-,065
	Sig. (bilateral)		,017	,745	,589
	N	71	71	71	71
EXP_PROG_TP	Correlação de Pearson	,282*	1	-,080	-,014
	Sig. (bilateral)	,017		,507	,910
	N	71	71	71	71
CRENC_WOMEN	Correlação de Pearson	,039	-,080	1	,540**
	Sig. (bilateral)	,745	,507		,000
	N	71	71	71	71
CRENC_MEN	Correlação de Pearson	-,065	-,014	,540**	1
	Sig. (bilateral)	,589	,910	,000	
	N	71	71	71	71

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

\*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

## ANEXO H

### AUXILIAR QUESTÃO 3

#### Análise Univariada de Variância

##### Fatores entre sujeitos

		Rótulo de valor	N
G_ORGAN	1	Homens	30
	2	Igual proporção	23
	3	Mulheres	18
G_BOSS	1	Um homem	42
	2	Uma mulher	29

##### Estatísticas Descritivas

Variável dependente: EXP\_PROG

G_ORGAN	G_BOSS	Média	Erro Desvio	N
Homens	Um homem	3,6250	,91856	14
	Uma mulher	3,4063	1,22432	16
	Total	3,5083	1,07976	30
Igual proporção	Um homem	3,5278	,80845	18
	Uma mulher	3,7500	1,01550	5
	Total	3,5761	,83746	23
Mulheres	Um homem	3,2000	,88819	10
	Uma mulher	3,5313	,41052	8
	Total	3,3472	,71814	18
Total	Um homem	3,4821	,85965	42
	Uma mulher	3,5000	1,00445	29
	Total	3,4894	,91460	71

#### Teste de igualdade de variâncias do erro de Levene<sup>a</sup>

Variável dependente: EXP\_PROG

F	gl1	gl2	Sig.
1,661	5	65	,157

Testa a hipótese nula de que a variância do erro da variável dependente é igual entre grupos.

##### Testes de efeitos entre sujeitos

Variável dependente: EXP\_PROG

Origem	Tipo III Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Modelo corrigido	1,586 <sup>a</sup>	5	,317	,362	,873
Intercepto	720,431	1	720,431	821,992	,000
Asuaorganizaçãoécompotanasuamaioriapor	,629	2	,315	,359	,700
Échefiadapor	,182	1	,182	,208	,650
Asuaorganizaçãoécompotanasuamaioriapor*Échefiadapor	1,006	2	,503	,574	,566
Erro	56,969	65	,876		
Total	923,063	71			
Total corrigido	58,555	70			

a. R. Quadrado = ,027 (R Quadrado Ajustado = -,048)

## ANEXO I

### AUXILIAR QUESTÃO 4

**Tabulação cruzada G\_BOSS \* G\_BOSS\_PREF**

Contagem

		G_BOSS_PREF		Total
		um homem	uma mulher	
G_BOSS	Um homem	10	2	12
	Uma mulher	2	6	8
Total		12	8	20

**Testes qui-quadrado**

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	6,806 <sup>a</sup>	1	0,009		
Correção de continuidade <sup>b</sup>	4,592	1	0,032		
Razão de verossimilhança	7,110	1	0,008		
Teste Exato de Fisher				0,019	0,015
Associação Linear por Linear	6,465	1	0,011		
Nº de Casos Válidos	20				

a. 3 células (75,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 3,20.

b. Computado apenas para uma tabela 2x2



## ANEXO J

### AUXILIAR QUESTÃO 5

#### Teste-T

##### Estatísticas de grupo

	G_BOSS	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
EXP_PROG_TP	Um homem	42	3,3690	1,07101	,16526
	Uma mulher	29	3,2931	1,22851	,22813

##### Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						95% Intervalo de Confiança da Diferença	
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença		Inferior	Superior
EXP_PROG_TP	Variâncias iguais assumidas	1,100	,298	,277	69	,783	,07594	,27465		-,47197	,62385
	Variâncias iguais não assumidas			,270	54,794	,788	,07594	,28170		-,48864	,64053

#### Teste-T

##### Estatísticas de grupo

	G_BOSS	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
EXP_PROG	Um homem	42	3,4821	,85965	,13265
	Uma mulher	29	3,5000	1,00445	,18652

##### Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						95% Intervalo de Confiança da Diferença	
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença		Inferior	Superior
EXP_PROG	Variâncias iguais assumidas	,555	,459	-,080	69	,936	-,01786	,22240		-,46154	,42583
	Variâncias iguais não assumidas			-,078	54,043	,938	-,01786	,22888		-,47672	,44101

-----

## ANEXO K

### AUXILIAR QUESTÃO 6

- Teste de Mediação

#### → Regressão

##### Variáveis Inseridas/Removidas<sup>a</sup>

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	EXP_PROG <sup>b</sup>	.	Inserir

a. Variável Dependente: CRENC\_MEN

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

##### Sumarização do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,065 <sup>a</sup>	,004	-,010	,88747

a. Preditores: (Constante), EXP\_PROG

##### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	,233	1	,233	,295	,589 <sup>b</sup>
	Resíduo	54,344	69	,788		
	Total	54,577	70			

a. Variável Dependente: CRENC\_MEN

b. Preditores: (Constante), EXP\_PROG

##### Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	5,596	,418		13,381	,000
	EXP_PROG	-,063	,116	-,065	-,543	,589

a. Variável Dependente: CRENC\_MEN

- Teste da Moderação

**Estatística Descritiva**

	Média	Desvio Padrão	N
EXP_PROG	3,4894	,91460	71
CRENC_MEN	5,3756	,88299	71
IDENT_GEN	5,3380	1,54637	71
c	28,9288	10,23796	71

**Correlações**

		EXP_PROG	CRENC_MEN	IDENT_GEN	c
Correlação de Pearson	EXP_PROG	1,000	-,065	,115	,054
	CRENC_MEN	-,065	1,000	,174	,573
	IDENT_GEN	,115	,174	1,000	,894
	c	,054	,573	,894	1,000
Sig. (unilateral)	EXP_PROG	.	,294	,170	,326
	CRENC_MEN	,294	.	,074	,000
	IDENT_GEN	,170	,074	.	,000
	c	,326	,000	,000	.

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	1,212	2	,606	,719	,491 <sup>b</sup>
	Resíduo	57,342	68	,843		
	Total	58,555	70			
2	Regressão	1,599	3	,533	,627	,600 <sup>c</sup>
	Resíduo	56,956	67	,850		
	Total	58,555	70			

a. Variável Dependente: EXP\_PROG

b. Preditores: (Constante), IDENT\_GEN, CRENC\_MEN

c. Preditores: (Constante), IDENT\_GEN, CRENC\_MEN, c

**Variáveis excluídas<sup>a</sup>**

Modelo		Beta In	t	Sig.	Correlação parcial	Tolerância	VIF	Tolerância mínima
1	c	-,569 <sup>b</sup>	-,675	,502	-,082	,020	49,004	,020

a. Variável Dependente: EXP\_PROG

b. Preditores no Modelo: (Constante), IDENT\_GEN, CRENC\_MEN

**Diagnóstico de colinearidade<sup>a</sup>**

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância			
				(Constante)	CRENC_MEN	IDENT_GEN	c
1	1	2,936	1,000	,00	,00	,01	
	2	,051	7,591	,05	,10	,97	
	3	,013	15,125	,94	,89	,02	
2	1	3,899	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,077	7,099	,01	,01	,01	,01
	3	,023	13,020	,02	,04	,03	,02
	4	,001	79,247	,97	,96	,97	,97

a. Variável Dependente: EXP\_PROG

**Estatísticas de resíduos<sup>a</sup>**

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor predito	3,2467	3,9636	3,4894	,15114	71
Valor Predito Padrão	-1,606	3,137	,000	1,000	71
Erro padrão do valor predito	,111	,710	,198	,094	71
Valor predito ajustado	3,0919	4,1909	3,4994	,17253	71
Resíduo	-2,51298	1,48977	,00000	,90203	71
Resíduo Padrão	-2,726	1,616	,000	,978	71
Resíduo studentizado	-2,782	1,705	-,005	1,004	71
Resíduo Excluído	-2,61886	1,65814	-,00997	,95152	71
Resíduo Studentizado Excluído	-2,936	1,730	-,010	1,021	71
Mahal: Distância	,035	40,504	2,958	5,429	71
Distância de Cook	,000	,158	,014	,027	71